

Hochschule Hannover
Fakultät III – Medien, Information und Design
Abteilung Information und Kommunikation
Studiengang Informationsmanagement berufsbegleitend (BA)

Nutzerorientierte Innovationsmethoden in Behördenbibliotheken

-Bachelorarbeit-

vorgelegt von

Jennifer Nowak

Matrikelnummer: 1420123

Erstgutachterin: Frau Dr. Anke Wittich

Zweitgutachter: Herr Prof. Dr. Klaus Gantert

Haan, den 15.01.2020

Abstract

Der ständige Wandel der Gesellschaft hinsichtlich der Bedürfnisse und Arbeitsgewohnheiten, stellt eine Herausforderung dar, mit der sich auch Behördenbibliotheken auseinandersetzen müssen. Diese stetigen Veränderungen führen zu einem erhöhten Innovationsbedarf in diesen Bibliotheken. Die Arbeit setzt sich mit zwei möglichen nutzerorientierten Innovationsmethoden auseinander. Jene können dazu beitragen, dass die veränderten Bedürfnisse der Bibliotheksnutzer unmittelbar in Innovationsprojekte der Behördenbibliotheken mit einfließen. Im ersten Teil der Arbeit werden die theoretischen Grundlagen von Innovationen sowie der zwei Methoden, Open Innovation und Design Thinking, dargestellt. Open Innovation und Design Thinking werden darüber hinaus anhand von Praxisbeispielen aus Bibliotheken näher erläutert. Außerdem werden sowohl die Aufgaben als auch die allgemeinen Herausforderungen in Behördenbibliotheken dargestellt. Im zweiten Teil der Arbeit wird die durchgeführte empirische Untersuchung beschrieben, die einen Aufschluss über den aktuellen Stand von Innovationen in Behördenbibliotheken geben soll. Abschließend werden, anhand der theoretischen Grundlagen sowie der gewonnenen Erkenntnisse, Erfolgskriterien und Handlungsempfehlungen für die Durchführung von nutzerintegrierten Innovationsprojekten für Behördenbibliotheken gegeben.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IV
1 Einleitung	1
2 Innovationen.....	3
2.1 Innovationsarten.....	4
2.2 Innovationsprozess.....	6
3 Open Innovation.....	7
3.1 Prozessformen.....	8
3.2 Methoden	10
3.3 Chancen und Risiken	11
3.4 Praxisbeispiel der ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft.....	12
4 Design Thinking.....	14
4.1 Prozessformen.....	14
4.2 Methoden	18
4.3 Chancen und Risiken	19
4.4 Praxisbeispiel der Stadtbücherei Würzburg.....	19
5 Behördenbibliotheken	21
5.1 Aufgabengebiete	22
5.2 Herausforderungen.....	25
6 Innovationen in Behördenbibliotheken – Eine Empirische Untersuchung	28
6.1 Untersuchungsdesign	29
6.2 Hypothesen	29
6.3 Fragebogen.....	30
6.4 Durchführung.....	32
7 Darstellung der Ergebnisse.....	33
7.1 Ergebnisse	33
7.2 Hypothesenuntersuchung.....	50
8 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für Behördenbibliotheken	52
8.1 Vergleich Open Innovation und Design Thinking.....	52

8.2	Erfolgsfaktoren	53
8.3	Handlungsempfehlungen	54
9	Zusammenfassung und Ausblick	57
	Literaturverzeichnis	61
	Anhang A Grafiken der empirischen Untersuchung	A1
	Anhang B Online Fragebogen	A5

Abkürzungsverzeichnis

APBB	Arbeitsgemeinschaft der Parlaments- und Behördenbibliotheken
BVLB	Bibliotheksverbund der Landesbehörden Nordrhein-Westfalen
HPI	Hasso-Plattner-Institut
InetBib	Internet in Bibliotheken
NRW	Nordrhein-Westfalen

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1: Innovationsprozess nach Vahs	6
Abb. 3.1: Kernprozesse des Open Innovation-Ansatzes nach Gassmann und Enkel.....	8
Abb. 4.1: Design-Thinking-Prozess nach HPI.....	16
Abb. 7.1: Frage 1, Bedeutung von Innovationen.....	34
Abb. 7.2: Frage 3, Aufgabenbereich Bibliotheksbeschäftigte.....	35
Abb. 7.3: Frage 4, Innovationen der letzten fünf Jahre	36
Abb. 7.4: Frage 6, Einordnung der Bibliothek	37
Abb. 7.5: Frage 7, Mittel zur Gewährleistung einer hohen Qualitätsstufe.....	38
Abb. 7.6: Frage 10, Anzahl der Behördenmitarbeiter	40
Abb. 7.7: Frage 13, Altersdurchschnitt.....	41
Abb. 7.8: Frage 15, Nutzergruppen	42
Abb. 7.9: Frage 16, Innovationsbedingungen.....	43
Abb. 7.10: Frage 18, Fehlende Bedingungen	44
Abb. 7.11: Frage 19, Wichtigkeit der Nutzereinbindung	45
Abb. 7.12: Frage 20, Anzahl der Nutzer für gemeinsame Innovationsprojekte.....	46
Abb. 7.13: Frage 21, Begriff Open Innovation	47
Abb. 7.14: Frage 23, Anwendbarkeit der Open-Innovation-Methode	48
Abb. 7.15: Frage 25, Design-Thinking-Projekte	49

Anmerkung:

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde in dieser Bachelorarbeit die Sprachform des generischen Maskulinums angewandt. Es wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.

1 Einleitung

Um Bibliotheksnutzer heutzutage auch langfristig zu binden, ist es für Bibliotheken notwendig geworden, innovative Dienstleistungen und Produkte zu entwickeln. Die Gesellschaft befindet sich in einem ständigen Wandel, Bedürfnisse und Arbeitsgewohnheiten ändern sich laufend. Dieser Prozess macht auch vor Bibliotheken nicht Halt und führt dazu, dass die Einführung von Innovationen unumgänglich wird, um Schritt halten zu können.¹ Bereits vor rund 20 Jahren hat Behm-Steidel folgendes festgehalten:

„[...] das Dienstleistungsangebot [ist] kontinuierlich dem Bedarf und der Nachfrage anzupassen. Anhaltspunkte für Weiter- oder Neuentwicklungen der Informationsprodukte und -dienstleistungen geben die Fragen: Was benötigen die Kunden, um ihre Arbeit noch besser erbringen zu können? Können dabei neue Trends oder Instrumente eingesetzt werden?“²

Diese Aussage ist heute nicht weniger aktuell als damals. Besonders in Behördenbibliotheken ist die Frage, was die Bibliotheksnutzer, hauptsächlich die Behördenmitarbeiter, benötigen, um ihre Arbeit besser verrichten zu können, ein fortdauerndes und aktuelles Thema. Um von einer sich stets weiter entwickelnden Nutzerschaft auch weiterhin als zukunfts-fähige und attraktive Informationsvermittlungsstelle wahrgenommen zu werden, ist es von Nöten, die Wünsche und Bedürfnisse der Nutzer zu verstehen und die Bibliotheksdienstleistungen und Angebote gezielt auf diese auszurichten. Eine mögliche Vorgehensweise, um die Akzeptanz neuer Dienstleistungen oder Angebote zu steigern und diese zu optimieren, ist die direkte Nutzereinbindung beim Innovationsprozess. Aus diesem Grund integrieren bereits einige Bibliotheken ihre Kunden in Gestaltungsprozesse durch die, von Chesbrough entwickelte, Open-Innovation-Methode, um ihre Wünsche zu ermitteln. Beispiele dafür stellen die Chicago Public Library, die Helsinki Public Library sowie die ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft dar.³ Neben der Open-Innovation-Methode bietet der Design-Thinking-Ansatz eine weitere Möglichkeit zur Nutzerintegration. Design Thinking bietet Bibliotheken neue Optionen, die Wünsche und Bedürfnisse der Bibliotheksnutzer zu erfassen und dadurch zielgenaue Lösungen zu entwickeln.⁴

Bei diesen Prozessen ist es jedoch auch ratsam, laufend zu hinterfragen, wie sinnvoll eine Innovation ist. Neuheit bedeutet nicht immer auch eine Verbesserung der Ausgangssituation. Deshalb sollten Behördenbibliotheken (sowie alle anderen Bibliotheksformen auch) nicht

¹ Vgl. Fingerle u. Mumenthaler 2016, S. 3

² Behm-Steidel 2001, S. 139

³ Vgl. Henkel u. a. 2018, S. 4152

⁴ Vgl. Flicker 2019, S. 416f.

nur Trends wahrnehmen, sondern auch die Sicht der Nutzer verstehen und annehmen. Dabei gilt es Bewährtes und Gefragtes beizubehalten und weiterzuentwickeln, doch gleichzeitig auch bereit zu sein, Neues auszuprobieren.⁵

Das Ziel dieser Arbeit ist Handlungsempfehlungen für nutzerintegrierte Innovationsprojekte in Behördenbibliotheken zu erstellen. Diese sollen aufzeigen, wie eine der vorgestellten Methoden in der Praxis umgesetzt werden kann. Dabei soll vorher herausgestellt werden, welche dieser Methoden am ehesten für Behördenbibliotheken geeignet ist. Ebenfalls sollen Erfolgskriterien aufgelistet werden, die besonders ausschlaggebend für erfolgreiche Innovationsprojekte mit Nutzerintegration sind. Die dargestellten theoretischen Inhalte, wie auch die gewonnenen Erkenntnisse der Umfrage, sollen Mitarbeitern in Behördenbibliotheken einen Überblick über die Möglichkeiten der Nutzerintegration in Innovationsprojekten verschaffen. Die daraus abgeleiteten Erfolgskriterien und Empfehlungen können, bei Bedarf in angepasster Form, bei laufenden oder zukünftigen Projekten als Inspiration dienen. Um dieses Ziel zu erreichen, gliedert sich die Arbeit in zwei Teile.

Der erste Teil stellt die Theorie von Innovationen (siehe Kap. 2) sowie die beiden Methoden zur Nutzerintegration in Innovationsprojekten, Open Innovation (siehe Kap. 3) und Design Thinking (siehe Kap. 4) vor. Die Schwerpunkte der Darstellung der beiden Methoden liegen auf den unterschiedlichen Prozessformen, einem Methodenüberblick und den Chancen und Risiken, die sich beim Einsatz der jeweiligen Methode ergeben. Abschließend wird in den beiden Kapiteln ein Praxisbeispiel aufgeführt, dass eine erfolgreiche Umsetzung der jeweiligen Methode in einer Bibliothek beschreibt. Es folgt eine Betrachtung der Besonderheiten von Behördenbibliotheken (siehe Kap. 5), damit die Zielsetzung der Arbeit erreicht werden kann. Ebenfalls sollen in diesem Kapitel die Herausforderungen dargestellt werden, denen sich diese stellen müssen. Durch die Vielfältigkeit der zu betrachtenden Teilgebiete, des Innovationsmanagements sowie der beiden vorgestellten Methoden, werden einige Bereiche zwar zwecks Vollständigkeit genannt, können aber auf Grund des Umfangs lediglich in kurzer Form dargestellt werden.

Im zweiten Teil wird die, im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte, empirische Untersuchung vorgestellt. Ziel dieser Untersuchung ist die Analyse des Innovationsumfeldes, der Innovationsorientierung und der Nutzerintegration bei Innovationsprojekten speziell in Behördenbibliotheken. Zudem dienen die Erkenntnisse der empirischen Untersuchung der Überprüfung der in Kapitel 6 aufgestellten Hypothesen. Dabei wird zuerst das Untersuchungsdesign

⁵ Vgl. Fingerle u. Mumenthaler 2016, S. 3

erläutert. Dem folgt eine Veranschaulichung der Hypothesen, der Empirie und die Erläuterung der Forschungsmethode. Ebenfalls wird die Untersuchungsdurchführung beschrieben (siehe Kap. 6). Daraufhin folgt die Darstellung der Erkenntnisse, die durch die Befragung gewonnen wurden. Diese werden mithilfe der deskriptiven Statistik dargestellt und erläutert. Anschließend werden die zuvor aufgestellten Hypothesen untersucht (siehe Kap. 7).

Zuletzt werden anhand der gewonnenen Erkenntnisse, aus der gesichteten Fachliteratur sowie der durchgeführten empirischen Untersuchung, konkrete Handlungsempfehlungen für Behördenbibliotheken zusammengestellt, die diesen als Hilfestellung dienen können (siehe Kap. 8). Dabei wird zuvor dargelegt, welche der beiden vorgestellten Methoden sich am ehesten für Behördenbibliotheken eignet und welche Erfolgsfaktoren einen Beitrag zum Gelingen eines nutzerintegrierten Innovationsprojektes leisten.

Diese Bachelorarbeit wird mit einer Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse und einem Ausblick abgeschlossen.

2 Innovationen

Der Begriff Innovation stammt vom lateinischen Wort „Innovatio“ (übersetzt: „Erneuerung“) ab.⁶ Auf der Suche nach einer allgemeingültigen Definition des Begriffes Innovation ist festzustellen, dass solch eine durch das Fehlen einer in sich schlüssigen und geschlossenen Innovationstheorie nicht existiert und es somit keine allgemeingültige und einheitliche Definition gibt.⁷ In diesem Kapitel werden einige Grundbegriffe aufgeführt, um ein einheitliches Verständnis für die weitere Auseinandersetzung mit dem Thema zu schaffen.

Zuerst müssen die beiden Begriffe *Invention* und *Innovation* abgegrenzt werden, die oft im Sprachgebrauch synonym verwendet werden. Eine Invention bildet eine wichtige Vorstufe der Innovation. Diese beschränkt sich jedoch auf den Prozess der Ideengenerierung und der erstmaligen Umsetzung neuer Ideen. Damit stellt sie einen ersten Schritt im Innovationsprozess dar. Dabei kann die Invention geplant oder zufällig erfolgen. Hingegen handelt es sich bei der Innovation um die Umsetzung einer Invention in Form einer marktreifen Lösung. Somit ist sie das Ergebnis eines Prozesses, der alle Phasen von der Ideengewinnung über die Umsetzung bis hin zur wirtschaftlichen Nutzung umfasst.⁸

⁶ Vgl. Disselkamp 2012, S. 17

⁷ Vgl. Vahs u. Brem 2015, S. 20

⁸ Vgl. ebd., S. 21

Im Sinne des Innovationsmanagements gehen Innovationen meist über den Begriff der Erneuerung hinaus. Erst eine erfolgreiche Nutzbarmachung eines neuen Produktes oder die Bereitstellung einer neuen Dienstleistung am Markt stellt eine Innovation dar.⁹ Laut Disselkamp müssen Innovationen jedoch nicht zwingend etwas komplett Neues verkörpern, sondern können auch, nach dem Ursprungsbegriff, lediglich eine „Erneuerung“ darstellen. Dies bedeutet, dass Innovationen auch alte Ideen sein können, die erst zum gegenwärtigen Zeitpunkt eine Chance auf Erfolg haben. Ausschlaggebend ist, dass diese Innovationen einen neuen Vorteil für eine Anwendergruppe bilden, von dieser als neu und nützlich wahrgenommen und anerkannt werden. Der Nutzenaspekt ist vornehmlich das, was eine Innovation besonders macht.¹⁰ „Nur was einem Anwender einen wirklichen, neuen Vorteil gewährt, sollte als Innovation bezeichnet werden.“¹¹

2.1 Innovationsarten

Innovationen können in der Praxis vielfältig aussehen. Dies wird deutlich, wenn die unterschiedlichen Innovationsarten betrachtet werden. Dabei werden in der Literatur unterschiedliche Aufteilungen und Abgrenzungen behandelt. Eine dieser Unterteilungen ist die von Vahs. Dieser beschreibt vier Kategorien, in die Innovationen unterteilt werden können. Diese vier Kategorien teilen Innovationen nach dem *Neuheitsgrad*, dem *Auslöser*, dem *Veränderungsumfang* und dem *Gegenstandsbereich* ein.¹²

Neuheitsgrad

Bei der Differenzierung nach dem Neuheitsgrad kann zwischen fünf Arten unterteilt werden. Eine *Basisinnovation* bildet die Grundlage einer weiteren Reihe von neuen Innovationen. Oftmals ist dabei vom Kondratieff-Zyklus, welcher Technologiewellen beschreibt, die Sprache. Als Beispiele der Basisinnovationen können die Dampfmaschine, die Eisenbahn, das Automobil oder das Internet genannt werden. Im Gegensatz steht die *Verbesserungsinnovation*, die eine reine Angleichung von Produkten und Dienstleistungen an aktuelle Standards und Technologien beschreibt. Bei der *Anpassungsinnovation* werden wiederum Anpassungen eines bereits vorhandenen Produktes oder einer Dienstleistung vorgenommen, um diese an unterschiedliche Kundengruppen und deren Bedürfnisse auszurichten. Dabei bleibt das Kernprodukt jedoch gleich. Eine *Scheininnovation* wird als Innovation vermarktet, welche

⁹ Vgl. Fingerle u. Mumenthaler 2016, S. 5

¹⁰ Vgl. Disselkamp 2012, S. 17f.

¹¹ Ebd., S.18

¹² Vgl. Vahs u. Brem 2015, S. 52

allerdings keine ist. Als Beispiel dafür kann der „Innovationssprung“ von Rasierern mit unterschiedlichen Klingen aufgeführt werden. Bei der *Imitation* handelt es sich ebenfalls um Innovationen mit wenig bis keinem Neuheitsgrad. Dabei werden bereits bestehende Produkte lediglich imitiert.¹³

Auslöser

Die Differenzierung beim Auslöser wird grundsätzlich unterteilt in Push- und Pull-Innovationen und damit aus welcher Richtung eine Innovation vorangetrieben wird. Sobald Innovationen von Kunden oder aus dem Markt heraus gefordert werden, handelt es sich um den Market-Pull-Ansatz. Bei dieser Variante ist zu beachten, dass die Bedürfnisse genauestens ermittelt werden. Dagegen handelt es sich bei Technology-Push-Innovationen um Neuheiten, die aus gewonnenem Know-how entstehen. Die Gefahr bei der Technology-Push-Innovation liegt darin, dass die Bedürfnisse der Kunden nicht ausreichend im Fokus stehen könnten.¹⁴

Veränderungsumfang

Beim Veränderungsumfang handelt es sich um ein weiteres Differenzierungskriterium. Bei diesem wird zwischen inkrementalen und radikalen Veränderungen unterschieden. Es handelt sich um inkrementale Veränderungen, wenn der Veränderungsumfang gering und die Technologie keine komplett neue darstellt. Mit anderen Worten: bei geringfügigen Abweichungen des alten Outputs. Im Gegensatz dazu stehen die radikalen Innovationen mit fundamentalen Abweichungen. Somit hat eine radikale Innovation einen hohen Innovationsgrad.¹⁵

Gegenstandsbereich

Bei der letzten Differenzierungsmöglichkeit, dem Gegenstandsbereich, kann zwischen Produkt-, Prozess-, sozialen, organisatorischen und Geschäftsmodellinnovationen unterschieden werden. Als Produktinnovationen lassen sich materielle und immaterielle Leistungen bezeichnen, die neu entwickelt werden, um die konkreten Bedürfnisse der Kunden abzudecken. Prozessinnovationen sollen neuartige Veränderungen eines Prozesses erzielen. Durch diese sollen qualitativ hochwertige Produkte, durch effiziente Prozesse und eine möglichst kurze Produktionszeit, mit geringen Kosten produziert werden. Sozialinnovationen beziehen sich auf das Verhalten innerhalb eines Unternehmens. Sie haben die Befriedigung sozialer

¹³ Vgl. Vahs u. Brem 2015, S. 64f.

¹⁴ Vgl. Hofbauer u. Wilhelm 2015, S. 5f.

¹⁵ Vgl. ebd., S. 6f.

Belange, wie die Arbeitsplatzsicherheit oder die Arbeitsmotivation, zum Ziel. Auf die Veränderung von Ablauf- und Aufbaustrukturen beziehen sich die organisatorischen Innovationen. Diese können organisatorische Prozess- oder Management-Innovationen sein. Bei der Geschäftsmodellinnovation werden neue Geschäftsmodelle geschaffen oder bereits vorhandene verändert.¹⁶

2.2 Innovationsprozess

Auch beim Innovationsprozess gibt es viele verschiedene Ansätze, die in der Literatur gefunden werden können. Nach Disselkamp ist dabei festzuhalten, dass nicht entscheidend ist wie die einzelnen Phasen im Innovationsprozess beschrieben oder benannt sind, sondern wie der Prozess abgearbeitet und verfolgt wird.¹⁷

Vahs und Brem haben das in Abbildung 2.1 aufgeführte Modell entwickelt, welches im Folgenden beschrieben wird und in dieser Arbeit als Beispiel für einen Innovationsprozess dienen soll.

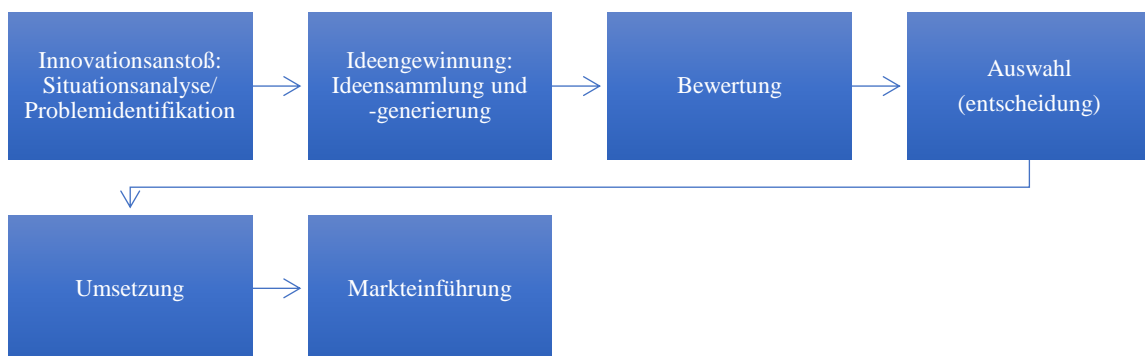


Abb. 2.1: Innovationsprozess nach Vahs (eigene Darstellung in Anlehnung an Vahs u. Brem)¹⁸

Der erste Schritt beinhaltet eine Situationsanalyse, bei der vorhandene Probleme identifiziert werden. Dabei wird der Ist-Zustand mit dem Soll-Zustand verglichen. Die daraus resultierenden Ergebnisse liefern die Anregung für das Finden von Lösungen für Probleme bzw. für Innovationen.

Der darauffolgende Schritt dient dazu, Maßnahmen zu finden, die das vorher herausgefundene Problem lösen sollen. Eine Ideenfindungsphase soll dazu dienen, einen Überblick über die bei diesem Schritt gesammelten Ideen zu erhalten, um diese miteinander vergleichen zu

¹⁶ Vgl. Vahs u. Brem 2015, S. 52–62

¹⁷ Vgl. Disselkamp 2012, S. 94

¹⁸ Vahs u. Brem 2015, S. 229

können. Deshalb ist es gerade bei diesem Schritt sinnvoll, alle gesammelten Ideen zu dokumentieren.¹⁹

Beim Screening werden die gesammelten Ideen nochmals überprüft. Darauf folgt eine Bewertung der zusammengestellten Ideen. Dieser Schritt wird, aufgrund ihrer Wichtigkeit, meist von einem Gremium aus Fachkräften oder direkt vom Management durchgeführt.

Beim darauffolgenden Schritt erfolgt dann die endgültige Auswahl der Ideen, die tatsächlich umgesetzt werden sollen. Dieser Schritt erfolgt meist ebenfalls durch ein Expertengremium, wobei die letztendliche Entscheidung meist von der Unternehmensführung getroffen wird.

Die Umsetzung der ausgewählten Ideen erfolgt in den meisten Fällen während des laufenden Betriebes und findet neben den Routinearbeiten statt. Bei einem hohen Neuheitsgrad bzw. einem hohen Ressourcenaufwand kann die Umsetzung auch in Form eines eigenständigen Projektes realisiert werden. Der letzte Schritt beinhaltet dann die noch ausstehende Markteinführung.²⁰

Laut Disselkamp endet jedoch der Strom an Innovationen nicht nach erfolgreicher Durchführung eines Innovationsprozesses. Vielmehr können anschließend die gewonnenen Erfahrungen und Ideen weiter aufgegriffen werden.²¹

3 Open Innovation

In dieses Kapitel sind zentrale Ergebnisse der Hausarbeit „Open-Innovation-Konzept im Entstehungsprozess einer neuen Teilbibliothek im öffentlichen Sektor“ eingegangen, die 2019 der Fakultät III – Medien, Information und Design der Hochschule Hannover vorgelegt wurde. Der Begriff „Open Innovation“ wurde von Chesbrough geprägt. In seiner Arbeit beschreibt er die Änderung von einem geschlossenen zu einem offenen Innovationsmodell:

„Open Innovation is a paradigm that assumes that firms can and should use external ideas as well as internal ideas, and internal and external paths to market, as the firms look to advance their technology. Open Innovation combines internal and external ideas into architectures and systems whose requirements are defined by a business model.“²²

Chesbrough weist in seinem Werk darauf hin, dass beim klassischen Prozess („Closed Innovation“) nur interne Ideen genutzt werden können. Deshalb stellt er das Open-Innovation-

¹⁹ Vgl. ebd., S. 229f.

²⁰ Vgl. Vahs u. Brem 2015, S. 229f.

²¹ Vgl. Disselkamp 2012, S. 97

²² Chesbrough u. a. 2006, S. 1, zitiert nach Georgy 2019, Kap. 1.1

Modell vor und damit die Möglichkeit, interne sowie externe Ideen in den Innovationsprozess einzubringen und diesen damit voranzubringen.²³

Open Innovation bietet auch Bibliotheken eine gute Möglichkeit, Wissen und Ideen von Bibliotheksnutzern in Innovationsprozesse einzubinden. Da kein Unternehmen und auch keine Bibliothek jemals alle Personen, die in der Lage sind einen wertvollen Beitrag zu Innovationsprojekten beizusteuern, einstellen können, bieten Open-Innovation-Projekte eine Chance, trotzdem von ihren Ideen zu profitieren.²⁴ Folglich wird der klassische Innovationsprozess durch die Open-Innovation-Methode ergänzt, da externe Mitwirkende integriert werden. Dieser Vorgang kann laut Gassmann und Enkel in drei Kernprozesse unterteilt werden: dem Outside-In-, Inside-Out- und Coupled-Prozess.²⁵ Im folgenden Kapitel werden diese Prozessformen, die Methoden des Open-Innovation-Ansatzes sowie die sich ergebenden Chancen und Risiken dargestellt. Abgeschlossen wird diese Darstellung mit einem Praxisbeispiel der ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft.

3.1 Prozessformen

Nach dem Ansatz von Chesbrough haben Gassmann und Enkel, im Jahre 2006, mit Hilfe einer Studie, die sie an 124 Unternehmen durchführten, herausgefunden, dass zwischen drei Prozessformen differenziert werden kann. Dabei wurden die folgenden Prozessformen identifiziert, die in Abbildung 3.1 veranschaulicht werden:

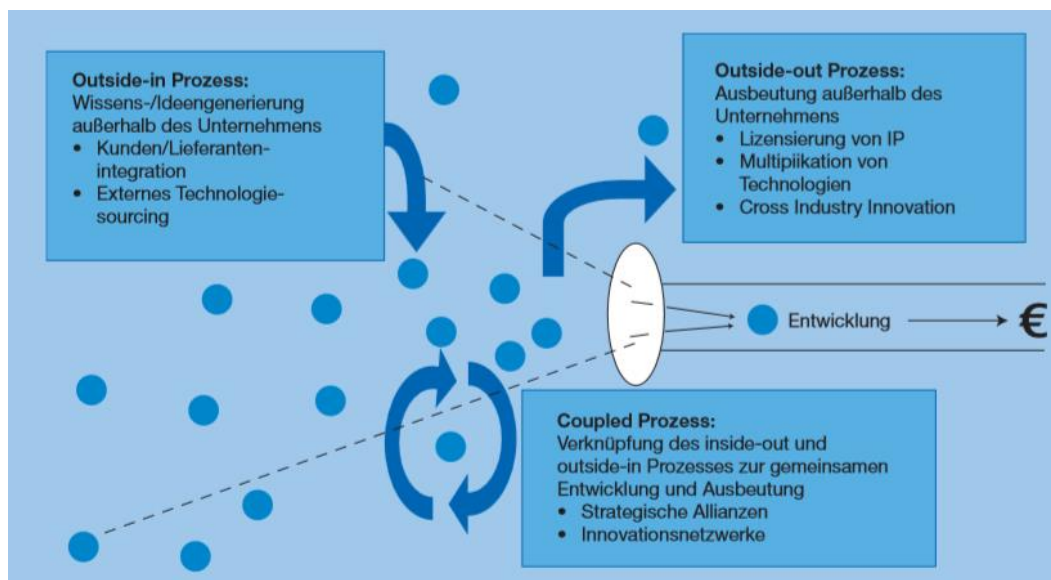


Abb. 3.1: Kernprozesse des Open Innovation-Ansatzes nach Gassmann und Enkel²⁶

²³ Vgl. Chesbrough 2010, S. 2; vgl. ebenso Knöchel u. North 2018, S. 5

²⁴ Vgl. Fingerle u. Mumenthaler 2016, S. 92

²⁵ Vgl. Gassmann u. Enkel 2006, S. 134; vgl. Georgy 2019, Kap. 1.1

²⁶ Gassmann u. Enkel 2006, S. 134

1. Outside-In-Prozess: Integration von externem Wissen. Dieses kann beispielsweise von Partnern oder Kunden herangetragen werden. Auch das Transferieren von Technologien, zum Beispiel aus Universitäten oder anderen Betrieben, ist ein Teil dieses Prozesses.
2. Inside-Out-Prozess: Auslagerung von internem Wissen. Ebenso die Anteilnahme bei der externen Kommerzialisierung von Ideen oder Technologien.
3. Coupled-Prozess: Verflechtung des Outside-In- und des Inside-Out-Prozesses, zum Beispiel um Innovationsnetzwerke zu bilden.²⁷

Outside-In-Prozess

Laut Gassmann und Enkel wird beim Outside-In-Prozess in einem Unternehmen das interne Wissen durch externes Wissen verschiedenster Quellen, wie beispielsweise von Kunden, Partnern oder Lieferanten, angereichert. Zusätzlich wird auch das Transferieren von Technologien anderer Unternehmen und auch von Universitäten gefördert und wahrgenommen. Ein zentrales Merkmal dabei ist, dass beim Outside-In-Prozess neue Erkenntnisse somit nicht prinzipiell an dem Ort entstehen, an dem die Innovationen kreiert werden.²⁸

Inside-Out-Prozess

Beim Inside-Out-Prozess können Technologien sowie Ideen, die intern keine Verwendung finden, nach außen geleitet und extern kommerzialisiert werden. Somit umschreibt dieser Prozess den unternehmerischen Vorteil, der durch einen Ideenfluss nach außen entsteht.²⁹ Dies kann beispielsweise durch Lizenzierung von Technologien erfolgen, die intern nicht gebraucht werden oder nicht schnell genug kommerzialisiert werden können. Ebenso können die Gründungen kleinerer Unternehmen, wie Start-ups, dazu zählen, die sich in Teilgebieten, die noch nicht vom Unternehmen bedient werden, ansiedeln können.³⁰

Coupled-Prozess

Die Bündelung beider vorherigen Prozesse beschreibt den Coupled-Prozess. Dabei schließen sich Unternehmen in sogenannte Joint Ventures sowie strategische Allianzen zusammen. Dies hat den Zweck Entwicklungen, denen allein nicht nachgegangen werden kann, durch eine Gemeinschaft voranzutreiben. Somit kann ein Unternehmen einer internen Ressourcenknappheit durch einen Zusammenschluss mit einem weiteren Unternehmen entgegenwirken. Besonders wichtig bei diesem Prozess ist es, die richtige Balance zu finden, sodass Geben und Nehmen im Einklang sind. Nur wenn Unternehmen den richtigen Unternehmenspartner

²⁷ Vgl. Gassmann u. Enkel 2006, S. 134; vgl. Georgy 2019, Kap. 1.1

²⁸ Vgl. Gassmann u. Enkel 2006, S. 134

²⁹ Vgl. ebd., S. 135

³⁰ Vgl. Enkel u. Gassmann 2009, S. 9

haben und es ebenfalls schaffen das externe Wissen intern zu nutzen und wiederum das eigene Wissen nach außen zu transferieren, kann der Coupled-Prozess erfolgreich angewendet werden.³¹

3.2 Methoden

Die Einbindung von Externen kann mithilfe von verschiedenen Methoden vonstattengehen. Dabei wird die Vorgehensweise dem externen Wissensträger angepasst.³² So lassen sich Kunden „[...]“ eher über die Lead-User-Methode, Toolkits und Online-Communitys sowie Ideenwettbewerbe einbinden, externe Experten eher über die Methodik des Broadcast Search.“³³ Diese Taktiken können dazu dienen, Lösungsinformationen, die durch externe Experten bereitgestellt werden, zu beschaffen. Gleichmaßen können auch Kunden und Anwender mit innovativen Ideen in den Innovationsprozess zielgerichtet miteinbezogen werden.³⁴

Lead-User-Methode

Das Lead-User-Konzept, welches bereits 1986 von Hippel entwickelt wurde, stellt die zugleich älteste und bekannteste Methode der Kundeneinbindung in Innovationsprozesse dar. Dabei werden besonders innovative Kunden, die mit ihren Ideen und Bedürfnissen dem derzeitigen Angebot zeitlich voraus sind und bereit sind diese zu identifizieren und artikulieren, in den Innovationsprozess eingebunden.³⁵

Toolkits

Eine Entwicklungsumgebung, in der Teilnehmende ihre Ideen interaktiv in konkrete Lösungsansätze durch „Trial-and-Error“ umsetzen können, werden Toolkits genannt. Toolkits können eine Interaktion mit einer größeren Zahl an Kunden ermöglichen. Das Unternehmen profitiert von einer möglichen Einbindung in die verschiedenen Phasen des Innovationsprozesses. Im Idealfall nutzen die Interessenten ein Toolkit solange, bis sie mit einer Idee zufrieden sind und eine Problemlösung erarbeitet haben.³⁶

³¹ Vgl. Gassmann u. Enkel 2006, S. 136

³² Vgl. Howaldt u. a. 2011, S. 111

³³ Ebd.

³⁴ Vgl. Piller u. a. 2017, S. 73

³⁵ Vgl. Fingerle u. Mumenthaler 2016, S. 95; vgl. Georgy 2019, Kap. 1.1

³⁶ Vgl. Piller u. a. 2017, S. 77f.

Innovationswettbewerbe

Innovationswettbewerbe sollen eine Lösung für konkrete Innovationsprobleme schaffen, indem für die Lösung dieser Probleme Preise ausgeschrieben werden. Diese Wettbewerbe können sowohl mit Kunden als auch mit Experten durchgeführt werden. Anders als bei den beiden bisher vorgestellten Methoden, bei denen eine eigene Motivation des Kunden vorhanden sein musste, basiert der Ideenaustausch hier auf einem Aufruf zur Beteiligung an eine breite Masse.³⁷

Communities

Die Methode der Communities basiert auf einer virtuellen Gemeinschaft, die zusammen an Innovationen arbeiten. Bestes Beispiel hierfür sind die Open Source Software Communities, die komplett eigenständig den gesamten Innovationsprozess steuern. Unternehmen können auch von solchen Zusammenschlüssen profitieren, indem sie solche beobachten und Ideen für die eigenen Prozesse bündeln. Sie können auch selbst virtuelle Communities etablieren und fördern. Danach können Aufgaben an diese virtuelle Gemeinschaft gestellt werden. Die dabei entstandenen Lösungen können dann zu einer ganzheitlichen Lösung zusammengefasst werden.³⁸

3.3 Chancen und Risiken

Mit der Durchführung eines Open-Innovation-Projektes gehen Bibliotheken sowohl Chancen als auch Risiken ein. Diese sind sorgfältig abzuwägen, und allgemein kann festgehalten werden, dass solch ein Projekt ausschließlich nur dann funktionieren kann, wenn die Bibliothek für solch ein Projekt bereit ist.

Als Chancen können zum einen folgende Aussagen festgehalten werden:

- Kundenbedürfnisse können einfacher und effizienter berücksichtigt werden.
- Übersetzungsprobleme und Informationsverluste, die beispielsweise bei Marktforschungsmethoden entstehen können, werden ausgeschlossen.
- Bei dem Einsatz von Toolkits können die Limitierungen von Verbaläußerungen minimiert werden.
- Es besteht das Potential die Umsetzungsdauer von Innovationen zu verkürzen.
- Bei den Beteiligten entsteht durch die Einbeziehung externer ein „Dringlichkeitsgefühl“.

³⁷ Vgl. Reichwald u. Piller 2009, S. 79; vgl. Georgy 2019, Kap. 1.1

³⁸ Vgl. Howaldt u. a. 2011, S. 113f.; vgl. Georgy 2019, Kap. 1.1

- Die Beziehung zu den Bibliotheksnutzern kann gestärkt und neu definiert werden.³⁹

Neben diesen Chancen ergeben sich zum anderen auch beispielweise folgende Risiken:

- Die richtige Idee kann zur falschen Zeit geäußert werden.
- Es entsteht ein großer Koordinationsaufwand für Open-Innovation-Projekte.
- Es könnte nicht genügend Zeit vorhanden sein, um jede Idee zu prüfen und weiterzuentwickeln.
- Bei der Durchführung des Projektes können sich die Teilnehmenden nicht richtig eingebunden oder bevormundet fühlen.
- Es herrscht kein echtes Interesse an den Wünschen der Nutzer.⁴⁰
- Das „Not-Invented-Here-Syndrom“ kann entstehen und dazu führen, dass Ideen, die von außen kommen, kategorisch abgelehnt werden.⁴¹

3.4 Praxisbeispiel der ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft

Wie ein Open-Innovation-Projekt erfolgreich in einer Bibliothek umgesetzt wurde, zeigt das Projekt der ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft. In dieser Bibliothek sind Innovationsmanagement und Open Innovation ein fester Bestandteil der Strategie und der Forschungs- und Innovationskonzeption. Bereits seit etlichen Jahren werden in der ZBW Überlegungen angestellt, wie die Voraussetzungen für erfolgreiche Innovationen in Bibliotheken verbessern werden können. In diesem Zusammenhang geht es jedoch nicht allein darum, bestehende Informationsbedürfnisse zu befriedigen, sondern darum, neue Bedürfnisse zu schaffen und damit ein ausgewogenes Verhältnis zwischen bestehenden neuen Bedürfnissen zu bilden.⁴²

Im Herbst 2010 wurde ein erstes Open-Innovation-Projekt in Form eines Ideenwettbewerbes gestartet. Dieser sollte zeigen, ob die Open-Innovation-Methode für die ZBW eine neue Möglichkeit darstellt, um mit deren Kunden bzw. Nutzern zu interagieren.⁴³ Der Wettbewerb „The EconBiz Challenge: Ideas for Tomorrow’s Economists“ fand von Herbst 2010 bis Frühjahr 2011 statt. Damit „[...] war die ZBW nach eigenem Kenntnisstand die erste deutsche Bibliothek, die ein für die breite Öffentlichkeit angelegtes Open-Innovation-Projekt durchgeführt hat.“⁴⁴

³⁹ Vgl. Fingerle u. Mumenthaler 2016, S. 96

⁴⁰ Vgl. ebd.

⁴¹ Vgl. Knöchel u. North 2018, S. 18

⁴² Vgl. Köck u. a. 2011, S. 10

⁴³ Vgl. Henkel u. a. 2018, S. 4157

⁴⁴ Fingerle 2012, S. 349

Zu den Zielen, die umgesetzt werden sollten, gehörten: die Kunden bzw. Nutzer in Innovationsvorgänge einzubinden, neuartige Services dem Kunden präsentieren zu können und die Wettbewerbs- und Anschlussfähigkeit im digitalen Zeitalter nicht zu verlieren. Zielgruppen des Wettbewerbs waren Studierende und Forschende der Wirtschaftswissenschaften, Personen aus der IT-Entwicklung und Web 2.0-Begeisterte. Folgende Fragen sollten mit diesem Open-Innovation-Projekt geklärt werden:⁴⁵

- „Wie können wir Studierende, Forschende und Lehrende mit wirtschaftswissenschaftlichen Inhalten unterstützen?
- Welche Online-Services oder Anwendungen brauchen Studierende der Wirtschaftswissenschaften, Forschende und Lehrende?
- Kennen Sie Web 2.0-Features, die wir unbedingt anbieten sollten?

Die Fragestellung war angeknüpft an EconBiz, das Rechercheportal für wirtschaftswissenschaftliche Literatur.”⁴⁶

Ziel des Wettbewerbs war es, „[...] Ideen von Studierenden und Forschenden zu erhalten, um sie in den Wirtschaftswissenschaften auch in Zukunft beim wissenschaftlichen Arbeiten gut unterstützen zu können.”⁴⁷ Zu Beginn des Projektes konnten die Teilnehmer ihre Ideen einreichen. Neben einer Bewertung der Ideen untereinander bewertete eine Projektcommunity die 105 eingegangenen Vorschläge. Die drei besten Konzepte wurden anschließend von einer internationalen Jury prämiert. In einem Lead-User-Workshop wurde ein Konzept zur Umsetzung der letztendlichen Gewinneridee des “Online Call Organizer”, erarbeitet.⁴⁸ Mit dieser Idee wird sichergestellt, dass Wirtschaftswissenschaftler über alle für sie relevanten Calls oder Deadlines informiert werden.⁴⁹

Nach Beendigung des Projektes wurden die Gewinner des Ideenwettbewerbs zu einem Lead-User-Workshop eingeladen. Diese konnten dort, gemeinsam mit Mitarbeitern der ZBW, an der Ausarbeitung des „Online Call Organizer“ arbeiten. Des Weiteren wurde ein parallel durchgeführtes Service-Design-Projekt, im Rahmen einer Masterarbeit eines Studenten der Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation in München, durchgeführt. Das Ziel dieses Projektes war, die Gewinneridee des Ideenwettbewerbes der ZBW so aufzube-

⁴⁵ Vgl. ebd.

⁴⁶ Ebd.

⁴⁷ Ebd.

⁴⁸ Vgl. ebd.

⁴⁹ Vgl. Köck u. a. 2011, S. 11

reiten, „[...] dass sie in die Roadmap für die Entwicklung von EconBiz aufgenommen werden konnte.“⁵⁰ Ferner wurde die Ideengeberin der Gewinneridee in den Econ-Biz-Beirat berufen. Ziel war es, durch Erweiterung des Serviceangebots von EconBiz auch weiterhin den Bedürfnissen der Anwender gerecht zu werden. Außerdem sollen alle Ideenvorschläge fortlaufend auf die Anwendbarkeit auf nachfolgende Open-Innovation-Projekte überprüft werden.⁵¹

4 Design Thinking

Mit Design Thinking wird eine Denkhaltung bezeichnet, die kreative Problemlösungen für vielschichtige Problemstellungen bietet. Sie wurde von Leifer, Kelley und Winograd an der Stanford University entwickelt.⁵² Dabei geht dieser Grundgedanke weit über die klassischen Design-Disziplinen, wie Gestaltung und Formgebung, hinaus. Im Zentrum der Prozesse stehen die Nutzerwünsche und Bedürfnisse. Dem gegenüber stehen andere Herangehensweisen in Wissenschaft und Praxis, die oftmals vordergründig die technische Lösbarkeit der Aufgaben sehen. Beim Design Thinking wird durch die Augen des Nutzers auf Probleme geschaut und sich in die Rolle dieser versetzt. Die Vorgehensweise stellt die Ausgangslage der Zielstellung dar und ermöglicht es unterschiedliche Erfahrungen und Perspektiven, im Hinblick auf eine Problemstellung, zusammenzutragen. Auf diese Weise werden beim Design Thinking praxisnahe Ergebnisse erzeugt.⁵³

Innovationen sind das Ziel und zeitgleich auch das Ergebnis von Design Thinking. Es entstehen innerhalb des Prozesses innovative Lösungen für Probleme, die den Wünschen und Bedürfnissen der Nutzer entgegenkommen. Dabei spielen bei der Entwicklung dieser Lösungen drei Faktoren eine Rolle: diese sollen „wünschbar“ (desirability), „machbar“ (feasibility) und auch „vermarktbar“ (viability) sein.⁵⁴

4.1 Prozessformen

Seit der Entstehung haben sich über die Jahre hinweg bereits viele verschiedene Prozessformen entwickelt, die je nach Anwendungsszenarien und Branchen variieren. Diese unterscheiden sich inhaltlich nicht und beinhalten dieselben Schritte. Auch die Teilprozesse verlaufen in derselben Reihenfolge. Sie unterscheiden sich hauptsächlich in den verwendeten

⁵⁰ Fingerle 2012, S. 349

⁵¹ Vgl. ebd.

⁵² Vgl. Roth 2020, S. 99

⁵³ Vgl. Hasso-Plattner-Institut Academy GmbH 2019b; vgl. Roth 2020, S. 99

⁵⁴ Vgl. IDEO 2015b, S. 6

Begrifflichkeiten und in der Unterscheidung der Anzahl der unterschiedlichen Einzelschritte.⁵⁵ Auf den ersten Blick scheinen sich alle Prozessformen zu unterscheiden, jedoch weisen sie Gemeinsamkeiten auf. Diese Gemeinsamkeiten sind entscheidende Merkmale von Design-Thinking-Projekten. Die Merkmale sind unter anderem:

Iteratives Vorgehen

Beim Design Thinking wird iterativ vorgegangen. Dies wird in der später aufgeführten Prozess-Visualisierung (siehe Abb. 4.1) durch die Verbindung der einzelnen Schritte deutlich. Das heißt, dass alle einzelnen Prozessschritte mehrfach durchlaufen werden können und teilweise auch sollen. Beim mehrmaligen Durchlaufen der Schritte wird das Problem oder sogar die Aufgabenstellung immer wieder neu definiert. Durch diese Vorgehensweise werden beim Design Thinking Ideen weiterentwickelt und verbessert.⁵⁶ Diese Flexibilität, die sich beim Wechseln der einzelnen Schritte ergibt, und auch das Wiederholen bereits durchlaufender Schritte, führt dazu, dass Ideen verfeinert und die Ergebnisse besser werden.⁵⁷

Divergentes und konvergentes Denken

Der Wechsel zwischen divergenten und konvergenten Denkphasen ist eine weitere Eigenschaft, die alle Design-Thinking-Prozesse gemeinsam haben. Dies bedeutet, dass sich quantitative und qualitative Phasen abwechseln. Prozessschritte, die eine quantitative Phase beinhalten und das divergente Denken fördern, ermöglichen eine Sammlung von sehr vielen Informationen bzw. Ideen. In diesen Phasen ist es möglich in verschiedene Richtungen zu denken, um die Lösungsoffenheit so groß wie möglich zu halten. Auf diese quantitativen Phasen folgen dann meist qualitative Phasen, die eine „Synthese“ der vielfältigen gesammelten Ideen und Informationen ermöglichen. Dort kommt dann das konvergente Denken zum Einsatz, um diese Vielzahl an Informationen in verwertbares Wissen umzuwandeln, oder die Masse der in einem Brainstorming entstandenen Ideen zu ersten Prototypen zu gestalten und diese somit greifbar zu machen.⁵⁸

Mensch steht im Mittelpunkt

Der Mensch steht mit seinen Bedürfnissen und Wünschen stets im Mittelpunkt des Design-Thinking-Prozesses und dient dabei als Inspirationsquelle für neue Ideen. Zuerst werden die Bedürfnisse ermittelt und erst in den darauffolgenden Schritten wird geprüft, ob die entstan-

⁵⁵ Vgl. IDEO 2015b, S. 10

⁵⁶ Vgl. Preusser 2019, S. 128

⁵⁷ Vgl. Hasso-Plattner-Institut Academy GmbH 2019a

⁵⁸ Vgl. Schallmo 2017, S. 17f.

denen Produkte und Dienstleistungen technisch realisierbar und wirtschaftlich sind. Anschließend wird der Mensch wieder in die Testphase dieser Produkte und Dienstleistungen mit einbezogen.⁵⁹

Eine bekannte Darstellung der Prozesse ist das 6-phasige Prozessmodell, das in Abbildung 4.1 dargestellt wird. Dieses geht auf das Hasso-Plattner-Institut zurück und beinhaltet folgende Phasen:

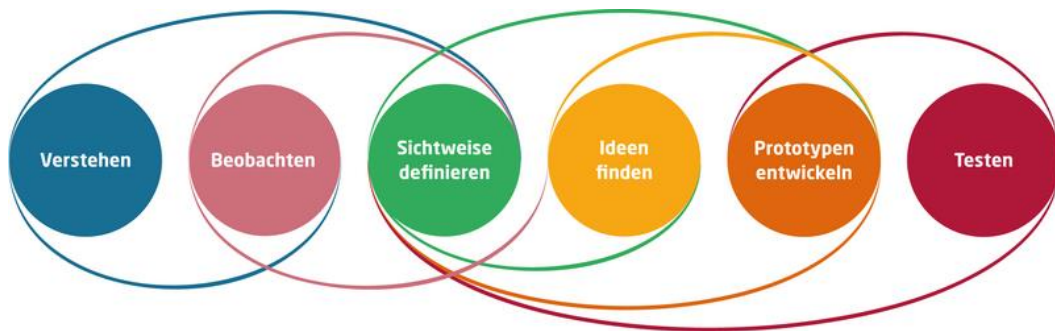


Abb. 4.1: Design-Thinking-Prozess nach HPI⁶⁰

1. Verstehen:

Die Grundlage für den kompletten Innovationsprozess wird im ersten Schritt des Prozesses gebildet. Dabei geht es darum, ein gemeinsames Verständnis für das Problem und die damit einhergehende Aufgabenstellung zu bilden. Die Zielgruppe, auf die sich das Problem bezieht, wird herausgearbeitet. Ebenfalls wird in dieser Phase herausgefunden, was für den Erfolg des Projektes ausschlaggebend ist. Es soll ein Verständnis für die Aufgabenstellung entstehen.⁶¹

2. Beobachten:

In der zweiten Phase wird der Nutzer beobachtet und der Versuch, sich in seine Perspektive hineinzuversetzen, gestartet. Das Beobachten kann zunächst mithilfe von quantitativen oder qualitativen Mitteln bewerkstelligt werden. Daraufhin sollten Gespräche und Interaktionen folgen. Sinnvoll dabei ist, diese Beobachtung und Interaktion in der jeweiligen Umgebung des Nutzers durchzuführen, welches ein besseres Verständnis der Lage ermöglicht. Dabei können wichtige Informationen, die sich im Umfeld des Nutzers befinden, entdeckt und mit einbezogen werden.⁶²

⁵⁹ Vgl. Schallmo 2017, S. 15

⁶⁰ Hasso-Plattner-Institut Academy GmbH 2019b

⁶¹ Vgl. Preusser 2019, S. 131f.

⁶² Vgl. Hilbrecht u. Kempkens 2013, S. 358

3. Sichtweise definieren:

Die Erkenntnisse, die aus den ersten beiden Phasen gewonnen werden konnten, sollen in dieser Phase gesammelt und geordnet werden. Dadurch entsteht eine finale Problemstellung, die alle wichtigen Aspekte vereint. Es erfolgt ebenfalls eine Darstellung der Zielgruppe in Form von „Personas“⁶³, die eine stetige Orientierung an den Bedürfnissen der Nutzer, im gesamten Verlauf des Prozesses, gewährleistet. Aus der Sichtweise dieser Personas versucht das Team die entstehenden Ideen und Lösungen zu bewerten.⁶⁴

4. Ideen finden:

Nach dem Erstellen der finalen Problemstellung werden nun zahlreiche unterschiedliche und originelle Ideen gesammelt. Diese sollen durch ein iteratives Vorgehen entwickelt werden, um zu vermeiden, dass die „erstbeste“ Idee als Lösung erachtet und umgesetzt wird. Eine Bewertung der entstandenen Ideen soll in dieser Phase nicht durchgeführt werden. Das Zulassen von selbst unrealistischen Ideen, kann in diesem Schritt zu einer Vielzahl von Ideen führen. Dabei kann diese Vielfältigkeit helfen, Kombinationen zuzulassen, die in einer neuen und originellen Gesamtlösung resultieren. Das Ziel dieser Phase ist die Sammlung von möglichst vielen Ideen, die letztendlich zu einer Lösung zusammenzuführen sind. Nach einer Analyse der Lösung soll ebenfalls die technische und wirtschaftliche Realisierbarkeit geprüft werden.⁶⁵

5. Prototypen entwickeln:

In dieser Phase sollen die zuvor generierten Lösungsmöglichkeiten zu einfachen Prototypen umgewandelt werden. Damit sollen diese Lösungsmöglichkeiten greifbar und erfahrbar gemacht werden. Die zuvor entstandenen gedanklichen Vorstellungen und Visionen nehmen so Gestalt an. Dies ermöglicht eine einfachere Weiterentwicklung der Lösungsmöglichkeiten oder auch das Verwerfen dieser. Diese Prototypen können in verschiedenen physischen Formen dargestellt werden, wie beispielsweise durch Modelle, Rollenspiele und Storytelling. Dabei sollte die Form der Prototypen der Art des Produktes oder der Dienstleistung angepasst werden.⁶⁶

⁶³ Der Begriff „Persona“ stammt aus dem Bereich der Mensch-Maschine-Interaktion. Diese Persona stellt eine Musterperson eines tatsächlichen Nutzers mit genau definierten Eigenschaften (z. B.: Name, Alter, Geschlecht, Familienstand, Interessen, Erfahrung) dar. (vgl. Freudenthaler-Mayrhofer u. Sposato 2017, S. 186)

⁶⁴ Vgl. Freudenthaler-Mayrhofer u. Sposato 2017, S. 44f.

⁶⁵ Vgl. ebd., S. 45

⁶⁶ Vgl. Hilbrecht u. Kempkens 2013, S. 359; vgl. Roth 2020, S. 103

6. Testen:

In der letzten Phase werden die erstellten Prototypen von der Zielgruppe getestet. Dabei soll der Weiterentwicklungsbedarf dieser Lösungsmöglichkeit geprüft werden. Die Phase der Prototyperstellung und der Testphase erfolgt meist in einem iterativen Vorgehen und ermöglicht es Prototypen zu erstellen, die unmittelbar umgesetzt werden können. Das Testen der Nutzer kann zu einem tieferen Verständnis für deren Bedürfnisse führen, das schlussendlich dabei helfen kann, die Lösungsmöglichkeiten weiter zu optimieren.⁶⁷

4.2 Methoden

Im Folgenden werden zwei ausgewählte Methoden beschrieben, die beim Design Thinking angewendet werden können. Diese werden den zwei zutreffenden der sechs erläuterten Prozessschritte (siehe Kap. 4.1) zugeordnet, um die Struktur des Design Thinking besser nachvollziehen zu können.

Formulierung einer Design Challenge (Verstehen)

Bei dieser Methode geht es darum, im Rahmen der Formulierung einer Design Challenge das ausgewählte Themenfeld zu konkretisieren. Dazu werden Beschwerden zu bereits vorhandenen Lösungen oder Wünsche zu noch nicht vorhandenen Lösungen formuliert. Dabei sollen auch die Nutzer, die für dieses Themenfeld relevant sind, miteinbezogen werden.⁶⁸ Die Struktur der Design Challenge sieht folgendermaßen aus: „Wie schaffen wir es [Themenfeld, das behandelt werden soll] von [Nutzer, für die die Hauptfrage relevant ist] zu verbessern?“⁶⁹

Ein Beispiel für ein Ergebnis einer Design Challenge ist „Wie kann man das Einkaufserlebnis von älteren Menschen in Supermärkten verbessern?“⁷⁰.

Erstellung von Personas (Sichtweise definieren)

Mithilfe der gewonnenen Erkenntnisse, der Beobachtung und Befragung der Zielgruppe, werden bei dieser Methode fiktive, exemplarische Personen erstellt. Diese sollen die Zielgruppe als greifbare Personen darstellen. Um ein möglichst grundlegendes Verständnis für die Zielgruppe zu erhalten, sollten diese Personen so detailliert wie nur möglich dargestellt werden. Die Persona bekommt eine persönliche Geschichte, wobei durch Angaben, wie beispielsweise den Namen, das Geschlecht, das Alter, die Hobbys und der Familienstand, eine

⁶⁷ Vgl. Freudenthaler-Mayrhofer u. Sposato 2017, S. 46

⁶⁸ Vgl. Schallmo 2017, S. 64

⁶⁹ Ebd.

⁷⁰ Ebd., S. 65

Personifizierung stattfindet. Damit rückt ein „lebendiger“ Mensch in den Fokus der Problemlösung, der im weiteren Prozessverlauf bei der Bewertung und Entwicklung von Lösungsansätzen stets im Zentrum steht.⁷¹

4.3 Chancen und Risiken

Ebenso wie beim Open-Innovation-Ansatz, gibt es bei Design-Thinking-Projekten Chancen und Risiken.

Als Chancen können zum einen folgende Aussagen festgehalten werden:

- Es können wertvolle Informationen über die Kunden gesammelt werden, die dann bei der Entwicklung von Innovationen genutzt werden können.
- Bei Innovationen innerhalb eines Unternehmens müssen die Kunden nicht mehr von den positiven Eigenschaften der Veränderung überzeugt werden.
- Beim Innovationsprozess integrierte Kunden können sich als „Change Agents“ bemühen, intern die neuen Innovationen voranzutreiben und anzupreisen.⁷²

Zum anderen könnten sich neben diesen Chancen folgende Risiken ergeben:

- Die Bedürfnisse der Kunden werden durch Befragungen und Beobachtungen ermittelt. Die subjektive Sicht des Befragten kann dabei zu Fehlinterpretationen führen.
- Lösungsansätze werden ausschließlich im Design-Thinking-Team entwickelt. Erst zum Schluss (in der Testphase) werden die Kunden wieder eingebunden. Dies kann zu einer hohen Misserfolgsrate führen.
- Die Selektion der Lösungsansätze erfolgt ausschließlich vom Design-Thinking-Team. Das kann dazu führen, dass schlechte Ideen selektiert und gute Ansätze und Ideen ignoriert werden und letztlich verloren gehen.⁷³

4.4 Praxisbeispiel der Stadtbücherei Würzburg

Am folgenden Praxisbeispiel der Stadtbücherei Würzburg wird verdeutlicht, wie ein Design-Thinking-Projekt erfolgreich in einer Bibliothek umgesetzt werden kann. Die Stadtbücherei hat im Jahr 2016 damit begonnen, sich mit Design Thinking auseinanderzusetzen. In der Stadt Würzburg wurde die Entstehung eines neuen Stadtteils auf dem Gelände eines einstigen Fliegerhorsts geplant. Dort nutzte die Stadtbücherei die Gelegenheit, aktiv an der Planung mitzuwirken und sich zu positionieren. Hier entstand in Folge der Planungen die neue

⁷¹ Vgl. Preusser 2019, S. 139

⁷² Vgl. Freudenthaler-Mayrhofer u. Sposato 2017, S. 182f.

⁷³ Vgl. Digmayer u. Jakobs 2013, S. 378

Quartiersbibliothek „Hubland“. Der Bibliothek steht das Erd- und Untergeschoss eines Towers des ehemaligen Flugplatzes zur Verfügung. Im Laufe der Entwicklung dieser neuen Stadtteilbücherei wurde zum ersten Mal Design Thinking eingesetzt.

Die Stadtbücherei sah vor für diese neu zu entwickelnde Stadtteilbücherei einen „Dritten Ort“ für alle zu schaffen. Diese Vision sollte nicht als feststehende Lösung realisiert werden, sondern die Bedürfnisse und Wünsche der Menschen integrieren. Dafür wurde der Ansatz von „Design Thinking for Libraries“ von Consultant Julia Bergmann gewählt und der Prozess auch von ihr begleitet. „Design Thinking for Libraries“ ist ein „Toolkit“, zur zielgruppenorientierten Gestaltung von Innovationen in Bibliotheken. Dieser basiert auf den Design-Thinking-Prinzipien des Experimentierens, der Feedback-Schleifen und dem „learning by doing“.⁷⁴ Der gesamte Prozess beginnt und endet mit den Bedürfnissen der Bürger, wobei die Bibliothek diesen Bedürfnissen folgen sollte. Die Ergebnisse des Design-Thinking-Prozesses werden dann vom Büchereiteam umgesetzt. Diese können Bibliotheksangebote und Programme beinhalten.⁷⁵ Die Direktorin der Stadtbücherei Würzburg, Anja Flicker, nennt als Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Design-Thinking-Projekt die Bereitschaft der Mitarbeitenden, die „Bedürfnisse der Kunden vor die der Bücherei zu stellen. Zudem sollte man naiv – mit dem frischen Blick eines Anfängers– schauen können und bereit sein, Neues über die eigene Bibliothek zu lernen, die man ja eigentlich so gut kennt.“⁷⁶

Im ersten Durchgang beschäftigte sich die Stadtbücherei, die sich in vier Teams zusammensetzt, mit vier verschiedenen Themenfeldern (Stadtteilbücherei Hubland: als Ort der Identifikation, Ort der Innovation, Ort der Partizipation und Dritter Ort). Die Teams bestanden aus vier bis fünf Teammitgliedern aus verschiedenen Bereichen der Bücherei sowie einem externen Teammitglied. Ein erster Durchgang aller Prozessschritte wurde von Januar bis Mai 2017 durchlaufen. Dieser Prozess gliederte sich in zwei Hauptphasen: Problem verstehen und Problem lösen. Dabei wurden verschiedene Methoden des Design Thinking angewendet. Zu diesen Methoden gehörten unter anderem die Formulierung einer Design Challenge (siehe Kap. 4.2), Gespräche, Interviews und die Prototypentwicklung. Diese entwickelten Prototypen wurden den Kunden vorgestellt, um deren Feedback einzuholen und aus deren Meinungen dann weitere Schritte abzuleiten. Diese Schritte konnten dabei, ganz nach dem Verständnis des Design Thinking, auch rückwärtsgerichtet sein und Ideen konnten wieder

⁷⁴ Vgl. Flicker 2019, S. 416f.

⁷⁵ Vgl. Flicker 2018, S. 88.f.

⁷⁶ Ebd.

verworfen werden. So entstanden bei allen vier Teams Prototypen für neue Services und Produkte für die Stadtteilbücherei Hubland.⁷⁷

Flicker zieht ein durchweg positives Fazit des Design-Thinking-Prozesses bei der Entwicklung der neuen Stadtteilbibliothek. Nach ihrer Aussage wurden die Beteiligten, sowohl Mitarbeitende als auch involvierte Bürger, motiviert, sodass es zu einer zielgerichteten partizipativen Gestaltung von Innovationen führte. Der Prozess hat den Mitarbeitenden Spaß gemacht, sorgte für eine Stärkung des Teamgefühls und führte zu einer Steigerung der Identifikation mit den Ergebnissen.⁷⁸ Des Weiteren sagt sie:

„Es ist sicher, dass wir diese nachhaltige Methode weiter anwenden werden. Nicht nur, um unsere neue Quartiersbücherei weiterzuentwickeln, sondern auch bei vielen anderen Vorhaben, die künftig anstehen. Ziel ist es, die Methode und vor allem die dafür erforderliche Haltung (Priorität auf Kundenbedürfnissen, Neugier, Flexibilität, Scheitern aushalten und Unperfektes zulassen et cetera) einzuüben und nach und nach in unser aller tägliches Handeln zu überführen.“⁷⁹

5 Behördenbibliotheken

Im Hinblick darauf wie Bibliotheksnutzer in Innovationsprozesse in Behördenbibliotheken eingebunden werden können, widmet sich dieses Kapitel den Besonderheiten von Behördenbibliotheken sowie deren Aufgaben und Herausforderungen, die damit einhergehen und denen sie sich stellen müssen. Um die Besonderheiten dieser Bibliotheksform zu verstehen, müssen zuerst die Aufgaben der Trägerorganisation, also des Staates, beleuchtet werden. „Staatliches Handeln erstreckt sich im Allgemeinen auf die Verabschiedung und den Vollzug von Gesetzen, die Vorsorge für Verteidigung und Sicherheit, Gesundheit, Bildung, Sozialvorsorge, Kulturangelegenheiten, Wirtschafts-, Handels- und Außenpolitik.“⁸⁰ Die Aufgaben des Staates gliedern sich in drei Bereiche. Zum einen in den gesetzgebenden Bereich, auch Legislative genannt, der die Parlamente, die Gesetze schaffen, beinhaltet. Zum anderen in den Bereich, der für die Ausführung von Gesetzen verantwortlich ist, auch Exekutive genannt, und die Ministerien, Behörden und Ämter beinhaltet. Letztlich in den Bereich, der die Einhaltung von Recht und Gesetz sicherstellt, auch Judikative genannt, der die Gerichte beinhaltet.⁸¹

⁷⁷ Vgl. Flicker 2018, S. 89f.

⁷⁸ Vgl. Flicker 2019, S. 421

⁷⁹ Flicker 2019, S. 421

⁸⁰ Bihani 2010, S. 3

⁸¹ Vgl. Bihani 2010, S. 3

Die Bibliotheken in den unterschiedlichen Behörden sind mit ihren Beständen und Services speziell auf ihre Behörde, den dort vorliegenden Aufgabenschwerpunkten und gesetzlich vorgeschriebenen Zuständigkeiten ausgelegt. Ihre Zielgruppen sind sowohl politische Entscheidungsträger als auch Volksvertreter und Verwaltungsmitarbeiter sowie in der Forschung Tätige und Wissenschaftler. Darüber hinaus teilweise auch die interessierte Öffentlichkeit.⁸²

Durch die besonderen Aufgaben des Staates wird deutlich, welche hohe Verantwortung die Behördenbibliotheken mit ihrer Informationsvermittlung und -bereitstellung tragen. Sie stellen den Mitarbeitern ihrer Behörde Informationen zur Verfügung, die für die täglichen Arbeitsprozesse benötigt werden. Mit ihnen können strategische Entscheidungen und Stellungnahmen getroffen werden.⁸³ Demzufolge ist die Versorgung der Mitarbeiter, mit allen relevanten Informationen, aus verschiedenen Quellen, zu vielfältigen Fachgebieten und aus Dokumenten jeglicher Art, eine unverzichtbare Voraussetzung für die Vorbereitung von Gesetzen, Richtlinien, Verwaltungstätigkeiten und anderen Aufgaben.⁸⁴

Im Folgenden werden die Aufgabengebiete von Behördenbibliotheken dargestellt. Ebenso werden die Herausforderungen, denen sie sich täglich stellen müssen, beleuchtet. Dabei sei angemerkt, dass die ausgewählte Literatur zum Teil verjährt scheint, aber dennoch ihre Gültigkeit besitzt.

5.1 Aufgabengebiete

Unter Berücksichtigung der Tatsache, dass in Behörden immer flexiblere und teamorientierte Arbeitsstrukturen entstehen, genügt es schon länger nicht mehr, Bücher und Aufsätze zu sammeln und ins Regal zu stellen. Wissen, das geteilt und ausgetauscht wird, bringt einen entscheidenden Mehrwert für Organisationen. Deshalb geht der Auftrag für Behördenbibliotheken weiter und es gilt auch das in der Behörde vorhandene, dokumentierte Wissen zu identifizieren, aufzubereiten, zu speichern und zugänglich zu machen. Somit kann die Bibliothek den Austausch von Informationen und Wissen unterstützen.⁸⁵

Die Serviceangebote von Behördenbibliotheken lassen sich laut Hemkemeyer in sechs Handlungsfelder untergliedern. Diese sechs Handlungsfelder sind: die Bestandsverwaltung, Profildienste, Informationsumläufe, Recherchen, kooperative Arbeit im Bibliotheksverbund

⁸² Vgl. ebd.

⁸³ Vgl. APBB 2004, S. 360

⁸⁴ Vgl. Behm-Steidel 2000, S. 21

⁸⁵ Vgl. Hemkemeyer 2007, S. 4

und die Bewahrung von Wissen.⁸⁶ Zur Abdeckung des Informationsbedarfs der Behördenmitarbeiter stehen in Behördenbibliotheken folgende zentrale Dienstleistungen zur Verfügung. Diese werden stetig weiterentwickelt und verbessert und sind nicht abschließend, da es sich nur um ausgewählte Beispiele handelt:

- **Aufbau und Bereitstellung eines Literatur- und Medienbestandes:** Ein auf die Bedürfnisse der Behörde abgestimmter Medienbestand wird aufgebaut. Dazu gehören unter anderem Bücher, Zeitschriften, Loseblattwerke, Graue Literatur (zum Beispiel Gutachten, Tagungsberichte und Publikationen der eigenen oder anderer Behörden), elektronische Medien (zum Beispiel Datenbanken), Gesetz- und Verordnungsblätter und andere Medien.⁸⁷
- **Informationsvermittlung:** Auf die Behördenmitarbeiter zugeschnittene Recherchen an gedruckten und elektronischen Medien, im Internet und in Datenbanken, werden durchgeführt. Dabei werden Bücher, Aufsätze, Gutachten, Fakten, Gerichtsentscheidungen, Kommentare, Statistiken, Presseerzeugnisse usw. ermittelt.⁸⁸
- **Informationsversorgung am Arbeitsplatz:** Im Umlaufverfahren werden laufende Veröffentlichungen, wie Fachzeitschriften, Gesetz- und Verordnungsblätter und andere Publikationen, direkt an die Arbeitsplätze der Behördenmitarbeiter gebracht.⁸⁹ Dies kann auch in elektronischer Form, wie beispielsweise durch digitale Inhaltsverzeichnisse oder von Verlagen erstellten Kurzinformationen, erfolgen.⁹⁰ Ebenso wird Literatur, wie zum Beispiel juristische Fachkommentare oder Loseblattwerke, die ständig am Arbeitsplatz des Mitarbeiters benötigt werden, in Form einer Dauerleihe zur Verfügung gestellt und aktualisiert. Dies kann sowohl in gedruckter als auch elektronischer Form, zum Beispiel durch Datenbanken, erfolgen.⁹¹
- **Vermittlung von Informationstechniken:** Die Behördenmitarbeiter werden durch die Bibliotheksmitarbeiter geschult und weitergebildet. Sie werden an den Umgang mit neuen Angeboten und modernen Informationstechniken herangeführt.⁹²

⁸⁶ Vgl. ebd., S. 5f.

⁸⁷ Vgl. APBB 2004, S. 361

⁸⁸ Vgl. ebd.

⁸⁹ Vgl. ebd.

⁹⁰ Vgl. Hemkemeyer 2007, S. 5f.

⁹¹ Vgl. APBB 2004, S. 361

⁹² Vgl. vgl. APBB 2004, S. 361

- Beschaffung von externer Literatur: Im Idealfall ist die Bibliothek einem Bibliotheksverbund angeschlossen. Somit können Bücher und andere Medien für die Behördenmitarbeiter ohne zusätzliche Kosten im Leihverkehr bezogen werden.⁹³ So erhält die Bibliothek Zugang zu Beständen anderer Bibliotheken und Fachbereiche. Dies ermöglicht ein Angebot über den eigenen, meist eingegrenzten, Medienbestand hinaus.⁹⁴
- Profildienste: Zu den Aufgaben gehört auch, sich mit den Fachaufgaben der Dienststelle vertraut zu machen. Die Behördenmitarbeiter werden über ihre Anfragen hinaus unterstützt, indem auf ihr Profil zugeschnittene fachspezifische Informationen an sie weitergeleitet werden.⁹⁵

Neben diesen konkreten Aufgaben gehört das behördeninterne Marketing ebenfalls zum Aufgabengebiet der Bibliotheksmitarbeiter. Es genügt nicht, dass Bibliotheken ihre Aufgaben gut erledigen, wenn diese anschließend nicht in der Lage sind den Wert ihrer Einrichtung und ihrer Dienste den Entscheidungsträgern zu vermitteln.⁹⁶ Es ist wichtig, dass die Behördenleitung sowie die Behördenmitarbeiter erfahren, „[...] dass die Bibliothek mehr als nur Bücher, nämlich einen komplexen Informationsservice bietet.“⁹⁷ Dafür sind die Bibliotheken auf motivierte, am Planungsprozess beteiligte und nutzerorientierte Bibliotheksmitarbeiter angewiesen.⁹⁸ Diese sind die Grundvoraussetzung für erfolgreiches Marketing, denn „[...] letztendlich kommen die Nutzerinnen und Nutzer nach dem ersten Kontakt nur dann wieder zurück, wenn sie auf freundliche und hilfsbereite Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Bibliotheken treffen, die professionell und zuverlässig auf die Wünsche eingehen und angemessen auf Beschwerden reagieren.“⁹⁹ Diese internen Marketingmaßnahmen sollen die Behördenbibliothek transparent und sichtbar machen und das Image positiv fördern. Dabei können schon kleine Maßnahmen eine große Wirkung erzeugen und den Nutzern das Gefühl geben, dass die Bibliothek für sie da ist.¹⁰⁰

Darüber hinaus ergibt sich für die moderne Behördenbibliothek ein neues Aufgabengebiet als wichtiger interner Wissensspeicher. Im Rahmen des Wissensmanagements wird es zu-

⁹³ Vgl. ebd.

⁹⁴ Vgl. Hemkemeyer 2007, S. 6

⁹⁵ Vgl. APBB 2004, S. 361

⁹⁶ Vgl. Ludwig u. a. 2019, S. 17

⁹⁷ Göckeritz 2010, S. 43

⁹⁸ Vgl. Hansing 2013, S. 15

⁹⁹ Ebd.

¹⁰⁰ Vgl. Ludwig u. a. 2019, S. 18

nehmend wichtiger, dass in den verschiedensten Formen vorhandene Wissen schneller, effizienter und zügiger nutzbar zu machen. Verwaltungen können mithilfe des Wissensmanagements den noch nicht absehbaren Folgen des jahrelangen Personalabbaus und des demographischen Wandels entgegenwirken.¹⁰¹ Im Rahmen dieses Vorhabens können Behördenbibliotheken eine wichtige Rolle spielen und einen bedeutenden Beitrag zu einer professionellen Arbeitsweise innerhalb der Behörden leisten.¹⁰² Ebenso können sich durch das voranschreitende E-Government und die damit einhergehende Digitalisierung neue Aufgabengebiete für die Bibliotheksmitarbeiter erschließen. Diese können aufgrund der eigenen Informations- und Medienkompetenz sowie ihrer Fachkenntnisse als Schnittstelle zwischen der Verwaltung und den neuen Medien fungieren. Diese Kompetenzen sollten der Behörde jedoch erst sichtbar gemacht werden und aufgezeigt werden, welchen Vorteil die Bibliotheksmitarbeiter mitbringen.¹⁰³

Zusammenfassend ist die wichtigste Aufgabe einer Behördenbibliothek den Behördenmitarbeitern Arbeit abzunehmen. Dadurch gehören insbesondere die zugeschnittenen Zugänge zu Fachinformationen zum Dienstleistungsangebot.¹⁰⁴ Dies kann auch die inhaltliche und formale Beteiligung an modernen Managementsystemen, wie beispielsweise Content und Document Management¹⁰⁵ und den Aufbau entsprechender Hilfsangebote wie das Wissensmanagement, beinhalten.¹⁰⁶ Auch die Vermittlung von Medien- und Informationskompetenz und die fachliche Unterstützung im Bereich Open Data können wichtige Aufgabenbereiche darstellen.¹⁰⁷

Diese vielfältigen Angebote und Aufgaben führen zunehmend zu einem steigenden Innovationsbedarf.

5.2 Herausforderungen

Behördenbibliotheken müssen sich einigen Herausforderungen stellen. Der Umgang mit elektronischen Medien, wie die Verwaltung von Einzelplatzlizenzen und Verhandlungen mit Datenbankanbietern, stellen die Bibliotheksmitarbeiter vor Schwierigkeiten. Jedoch stellt der Medienwandel nicht die einzige und größte Herausforderung dar. Eher werden die Anforderungen der Bibliotheksnutzer immer anspruchsvoller und vielfältiger. Die benötigten

¹⁰¹ Vgl. Stember u. Fürste 2015, S. 4f.

¹⁰² Vgl. ebd., S. 10

¹⁰³ Vgl. Ludwig u. a. 2019, S. 18

¹⁰⁴ Vgl. Stember u. Fürste 2015, S. 7

¹⁰⁵ Vgl. Ludwig u. a. 2019, S. 19

¹⁰⁶ Vgl. Stember u. Fürste 2015, S. 7

¹⁰⁷ Vgl. Ludwig u. a. 2019, S. 19

Informationen aus der Literatur und Rechtsprechung werden immer zügiger benötigt und im Idealfall sind sie dem Nutzer zusätzlich bedarfsgerecht aufzubereiten.¹⁰⁸

Zum anderen informieren sich die Behördenmitarbeiter zunehmend selbst über das Internet. Daraus resultiert, dass sich die Kosten für falsche oder nicht gefundene Informationen durch das Verhalten der selbst recherchierenden Nutzer addieren. Diese entstehen durch abgebrochene Suchen, Fake News, Parallelrecherchen mehrerer Mitarbeiter zu einem Thema sowie der oft höheren Vergütung der Suchenden im Vergleich zu den Bibliotheksmitarbeitern.¹⁰⁹ Es wurden bereits einige Versuche angestellt diese Problematik den Entscheidungsträgern in den Behörden näher zu bringen. Doch führten diese Anstrengungen zu keiner signifikanten Änderung hinsichtlich der Denkweise. Kaestner merkt hierzu an:

„Dies liegt sicher zum einem an dem Blickwinkel der Vorgesetzten. Der kamerale Ansatz bestimmt immer noch das Denken. Aber auch der Anspruch, mit Kostenrechnung zu planen, hilft nicht weiter. Die versteckten Kosten der Nicht-Information werden dort nämlich genauso wenig erfasst.“¹¹⁰

Dieser Effekt kann verstärkt werden, wenn die Bibliotheksmitarbeiter nicht mit der technischen Entwicklung Schritt halten und die Behördenmitarbeiter umfangreichere Kenntnisse über Recherchestrategien und den Internetressourcen besitzen.¹¹¹ Auf der anderen Seite kann der Eindruck entstehen, das Internet würde einen vollwertigen Ersatz für Bibliotheken bieten. Dieser Eindruck kann durch die moderne und nutzerorientierte Arbeitsweise von den Bibliotheken selbst herbeigeführt werden. Die Bedeutung der gedruckten Werke wird durch das Einscannen benötigter Abschnitte und Senden per E-Mail oftmals verborgen. Zudem werden elektronische Zeitschriften und Datenbankzugänge durch die Bibliothek abonniert. Die Anstrengung der Bibliotheksmitarbeiter, die Informationen und Ressourcen dem Behördenmitarbeiter nahtlos zu übermitteln, kann dazu führen, dass dem Endnutzer und den Entscheidungsträgern nicht mehr direkt sichtbar ist, von wem diese Information stammt und mit welchem Aufwand diese ermittelt wurde.¹¹² Um dieser Problematik entgegenzuwirken merkt Wu an, dass „Zentrale Entscheidungsträger [...] eine besondere Kategorie von Nutzern dar[stellen], die mit passenden, qualitativ hochwertigen und effizienten Diensten erreicht werden können. Um das Potential der Bibliotheken gegenüber den zentralen Entscheidungsträgern deutlich herauszustellen [...]“¹¹³ Um dies zu bewerkstelligen ist qualifiziertes

¹⁰⁸ Vgl. Hemkemeyer 2007, S. 3

¹⁰⁹ Vgl. Kaestner 2017, S. 3

¹¹⁰ Ebd.

¹¹¹ Vgl. ebd.

¹¹² Vgl. Wu 2010, S. 53; vgl. ebenso Stember u. Fürste 2015, S. 8

¹¹³ Wu 2010, S. 53

Personal vonnöten. Daher ist es nicht sinnvoll, Einsparungen in Behördenbibliotheken an Personal- oder Sachmitteln vorzunehmen. Werden die notwendigen Informationen für politische Entscheidungen, Terminvorbereitungen oder Sitzungen nicht zügig bereitgestellt, führt dies zu einer Unterbrechung eines Arbeitsprozesses. Diese Unterbrechung hat das Warten auf umgehend benötigte Informationen zur Folge, was zu weitaus höheren Personal- und Folgekosten führt.¹¹⁴ Somit können diese Einsparungen zu einem höheren Zeitaufwand für behördeninterne Arbeitsprozesse führen. Zeitaufwendige Recherchen und Informationsbeschaffungen müssten dann teilweise von den Behördenmitarbeitern selbst durchgeführt werden, die sich idealerweise auf die Bewertung und Nutzung der von der Bibliothek zusammengestellten Informationen konzentrieren sollten.¹¹⁵ Somit sollte „[...] nicht an der Bibliothek, sondern mit Hilfe einer leistungsfähigen Bibliothek [...] gespart werden.“¹¹⁶

Erschwerend kommt hinzu, dass Entscheidungsträger in den Behörden die Bibliothek eher selten oder lediglich indirekt über dritte, wie Vorzimmerkräfte oder Referatsleitungen, nutzen.¹¹⁷ Hinzu kommt der teilweise regelmäßige Wechsel in den höheren Führungspositionen, zum Beispiel in Ministerien nach Wahlen. Diese neuen Führungspositionen können bis dahin geltende Absprachen unter Umständen aufheben.¹¹⁸ Daher gehört ebenso zu den Herausforderungen der Behördenbibliotheken, den neuen Behördenleitungen zeitnah über die angebotenen und geplanten bibliothekarischen Dienste zu informieren und auf sie aufmerksam zu machen. Die Leitungsebene sollte regelmäßig über Themen bezüglich der Bibliothek informiert werden, die für sie relevant sind. Dies kann beispielsweise mit auf sie zugeschnittenen Informationsdiensten oder Einladungen zu besonderen Ereignissen geschehen. So kann die Bibliothek für die Leitungsebene präsent und relevant bleiben.¹¹⁹

Auch wandeln sich die Vorstellungen und Arbeitsweisen der Bibliotheksnutzer, wodurch die Bibliotheksservices kontinuierlich angepasst werden müssen.¹²⁰ Die Anforderungen der Nutzer nach präzisen und schnellen Informationen können am besten von einer sich stets den Ansprüchen anpassenden Bibliothek erfüllt werden. Nicht außer Acht zu lassen ist, dass die größte Stärke von Behördenbibliotheken in der genauen Kenntnis des Nutzerkreises und

¹¹⁴ Vgl. APBB 2004, S. 361; vgl. ebenso Stember u. Fürste 2015, S. 6f.

¹¹⁵ Vgl. Goetz u. a. 2004, S. 3; vgl. Stember u. Fürste 2015, S. 6

¹¹⁶ Goetz u. a. 2004, S. 3

¹¹⁷ Vgl. APBB 2011, S. 31f.

¹¹⁸ Vgl. Piel 2014, S. 20

¹¹⁹ Wu 2010, S. 53

¹²⁰ Vgl. Piel 2014, S. 20

deren Informationsbedarf liegt. Ebenso ist die Einbindung in die Organisationsstruktur und -kultur ihrer Behörde ein großer Vorteil.¹²¹

Die Bibliotheksmitarbeiter spielen für eine nutzerorientierte Bibliothek eine große Rolle. Ihre Qualifikationen und Kompetenzen sind wesentlich für die Effizienz und Qualität der Informationsdienstleistungen.¹²² Die Informationsspezialisten sind für die Bibliotheken von fundamentaler Bedeutung, da ohne genügend fachlich qualifiziertes und geschultes Personal eine Behördenbibliothek sich nicht auf Dauer bewähren kann, weil sie nicht in der Lage wäre die beste Informationsversorgung zu gewährleisten.¹²³

Wenn aber alle Beteiligten, wie die Bibliotheksmitarbeiter und die zuständigen Entscheidungsträger, wie Aus- und Fortbildungsstellen sowie Personalstellen, ihren Beitrag leisten, können Behördenbibliotheken sich den zukünftigen Bedürfnissen der Mitarbeiter kontinuierlich stellen und sich an diese anpassen. Damit sind die Behörden auch in Zukunft für die Informationsgesellschaft gewappnet.¹²⁴

Es wird deutlich, dass sich Behördenbibliotheken schon längst von dem traditionellen Buchaufbewahrungsort zum Infobroker verändern. Die Stärken dabei liegen, wie bereits erörtert, in der Nähe zu den Behördenmitarbeitern und in der Einbindung in die Organisationsstruktur der Häuser, was eine Kenntnis des Informationsbedarfes zur Folge hat. Dabei sollte nicht außer Acht gelassen werden, dass durch die berufsbedingten Änderungen Bibliotheksmitarbeiter als Vorreiter für ein modernes Informationsmanagement innerhalb der Behörde dienen können. Denn die Stärken dieser Fachkräfte ist es, Informationen zu ermitteln, aufzubereiten und gezielt zu vermitteln.¹²⁵

6 Innovationen in Behördenbibliotheken – Eine Empirische Untersuchung

Im folgenden Kapitel wird die empirische Untersuchung, die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführt wurde, beschrieben. Diese wurde gewählt, um möglichst fundierte Erfolgsfaktoren für die Nutzerintegration bei Innovationsprojekten und praxisorientierte Handlungsempfehlungen für Behördenbibliotheken geben zu können. Zunächst wird dabei das Untersuchungsdesign erläutert. Darauf folgt eine Darstellung der Hypothesen und der Empirie,

¹²¹ Vgl. Wolfes u. Goetz 2014, S. 1f.

¹²² Vgl. Hemkemeyer 2007, S. 8

¹²³ Vgl. Behm-Steidel 2000, S. 23

¹²⁴ Vgl. ebd.

¹²⁵ Vgl. Stember u. Fürste 2015, S. 9

bei der die Forschungsmethode näher erläutert wird. Im Anschluss daran wird die Untersuchungsdurchführung beschrieben.

6.1 Untersuchungsdesign

Im Rahmen einer Deduktion wurden aus den Erkenntnissen der Kapitel 2-5 Hypothesen aufgestellt, die im Kontext der empirischen Untersuchung überprüft werden sollen. Bei einer deduktiven Forschung bietet sich die quantitative Befragung an.¹²⁶ Um eine präzise Überprüfung der zuvor aufgestellten Hypothesen zu ermöglichen, empfahl es sich, eine quantitative Befragung mittels eines Online-Fragebogens durchzuführen. Um dabei die Objektivität zu wahren, wurde der Fragebogen standardisiert. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Reihenfolge der Fragen und Antwortkategorien bei der Befragung für alle gleich vorgegeben war.¹²⁷ Zu den Vorteilen eines Online-Fragebogens können die niedrigen Erhebungs- und Auswertungskosten sowie die meist hohe Akzeptanz der Befragten genannt werden. Die Akzeptanz der Befragten wird besonders durch die Freiwilligkeit, Flexibilität und Anonymität der Befragung erzielt.¹²⁸ Ferner ist durch die Anonymität mit ehrlicheren Antworten der Befragten zu rechnen. Zudem findet bei der Durchführung keine Beeinflussung durch persönliche Einflüsse statt und die Beantwortung des Fragebogens ist jederzeit und überall möglich, was eine zügige Durchführung der Umfrage ermöglicht.¹²⁹

Als Erhebungsinstrument wurde das Tool „Google Formulare“ ausgewählt. Dort wurde ein standardisierter Fragebogen erstellt. Bevor dieser jedoch versendet wurde, wurde mit ausgewählten Personen ein Pretest durchgeführt. Somit konnten Fehler, wie beispielsweise Unklarheiten, das Fehlen von Erläuterungen oder das Missverstehen von Fragen, im Vorfeld korrigiert werden.¹³⁰

6.2 Hypothesen

Zu den Zielen dieser empirischen Untersuchung zählte die Analyse des Innovationsumfeldes, der Innovationsorientierung und der Nutzerintegration bei Innovationsprojekten in Behördenbibliotheken. Wie in Kapitel 5 bereits näher erläutert, ist die stetige Weiterentwicklung der Bibliotheksdienstleistungen, damit auch die meist verbundene Anpassung an den Bibliotheksnutzer, für Behördenbibliotheken eine immer bedeutendere Aufgabe. Aufgrund dieser Erkenntnisse wurden folgende Hypothesen aufgestellt.

¹²⁶ Vgl. Fühles-Ubach u. Umlauf 2013, S. 81

¹²⁷ Vgl. ebd.

¹²⁸ Vgl. Thielsch u. Weltzin 2009, S. 70

¹²⁹ Vgl. Neumann 2013, S. 71f.

¹³⁰ Vgl. Kuckartz u. a. 2009, S. 49

Hypothese 1: Die Bereitschaft zur Durchführung von Innovationsprojekten ist gegeben, jedoch sind die Bedingungen für diese nicht vorhanden.

Hypothese 2: Die beiden Methoden zur Nutzerintegration, Open Innovation und Design Thinking, sind weniger bekannt und werden daher als nicht praktikabel angesehen.

6.3 Fragebogen

Die empirische Untersuchung anhand eines standardisierten Fragebogens wurde als geeignete Forschungsmethode für diese Arbeit gewählt. Dabei ist zu beachten, dass bei der Erstellung von Fragebögen die passenden Frageformen gewählt werden. Grundsätzlich wird zwischen geschlossenen, halb offenen und offenen Frageformen abgegrenzt. Bei geschlossenen Fragen werden bereits vorgefertigte Antworten vorgegeben, von denen die Befragten eine oder mehrere Antworten auswählen können. Zu unterscheiden ist dabei, ob die Befragten sich bei der Beantwortung für eine der vergebenden Antwortmöglichkeiten entscheiden müssen (Einfachnennung) oder ihnen freigestellt wird mehr als eine Antwortmöglichkeit auszuwählen (Mehrfachnennung). Offene Fragen enthalten keine vorgefertigten Antworten, sondern bestehen lediglich aus der Frage selbst und einem frei auszufüllenden Textfeld. Im Textfeld haben die Befragten die Gelegenheit, die Frage in eigenen Worten zu beantworten. Halboffene Fragen stellen eine Mischform der geschlossenen und offenen Frageformen dar und enthalten zu den bereits vorgefertigten Antworten ein leeres Zusatzfeld für eine freie Antwortmöglichkeit. Dieses Zusatzfeld kann dann wie eine offene Frage beantwortet werden und bietet den Befragten die Möglichkeit, sich nicht für eine der vorgegebenen Antworten entscheiden zu müssen.¹³¹

Bei der Gestaltung des Fragebogens wurden hauptsächlich halb offene Fragen vorgezogen. Das hauptsächliche Ziel dabei war, den Befragten die Möglichkeit zu geben, jeweils Anmerkungen durch die Wahl der „Sonstiges“-Kategorie anbringen zu können. Diese Frageform wurde gewählt, da die Antworten auf die Fragen zwar jeweils gut abgeschätzt, jedoch nicht definitiv bestimmt werden konnten. Dies liegt zum Teil daran, dass sich der Fragebogen an Behördenbibliotheken im Allgemeinen richtet und sich bei dieser Bibliotheksform viele unterschiedliche Bedingungen vorfinden lassen. Außerdem kann mit dieser Frageform, laut Porst, die Motivation der Befragten aufrechterhalten bleiben, was einem Abbruch der Befragung entgegenwirkt. Die Motivation der Befragten trägt ebenfalls erheblich zu einer guten Datenqualität bei.¹³²

¹³¹ Vgl. Porst 2014, S. 53–57

¹³² Vgl. Porst 2014, S. 59

Der Fragebogen gliedert sich in sieben Abschnitte, die anhand der bereits gebildeten Hypothesen sowie der zu analysierenden Untersuchungsfelder gebildet wurden, und umfasst insgesamt 26 Fragen. Im Anhang B ist der gesamte Fragebogen zu finden. Die Themenabschnitte und die dazugehörigen Fragen sind speziell auf Behördenbibliotheken ausgerichtet:

Einführung

Der erste Abschnitt erläutert kurz den Inhalt des Fragebogens. Zudem wird dort aufgeführt, wie viel Zeit die Beantwortung in Anspruch nehmen wird. Ebenfalls wird dort aufgezeigt, welchem Zweck der Fragebogen dient. Abschließend findet sich der Hinweis darauf, dass die Anonymität gewahrt bleibt.

Ist-Situation

Im zweiten Abschnitt wird erläutert, dass im vorliegenden Fragebogen der Begriff Innovation als Benennung für neue Produkte und/oder Dienstleistungen verwendet wird. Außerdem werden in diesem Block die Bedeutung und die Anzahl der eingeführten Innovationen abgefragt. Im Übrigen wird erfragt, ob sich die Bibliotheken bereits mit innovativen Dienstleistungen beschäftigen haben und ob sich in der Bibliothek Mitarbeiter befinden, in deren Aufgabenbereich die Entwicklung solcher innovativen Dienstleistungen fällt. Abgefragt wird auch, ob bereits Innovationsprojekte mit der Unterstützung durch Bibliotheksnutzer durchgeführt wurden. Im letzten Teil dieses Abschnittes wird darauf eingegangen mit welchen Mitteln gewährleistet wird, dass die Dienstleistungen der Bibliothek auf einem hohen Qualitätsniveau bleiben und welche internen Werbearten genutzt werden, um ihre Dienstleistungen bekannt zu machen.

Rahmenbedingungen

Im dritten Abschnitt werden die Rahmenbedingungen der Bibliothek, in der die Befragten tätig sind, abgefragt. Als Erstes sollen die Befragten angeben, in welcher Art von Behördenbibliothek sie beschäftigt sind. Weiter soll angegeben werden, wie viele Mitarbeiter in der Bibliothek tätig sind und für wie viele Behördenbeschäftigte die Bibliothek zuständig ist. Ebenfalls wird abgefragt, wie viele Bibliotheksmitarbeiter eine bibliothekarische Qualifikation besitzen und wie hoch der ungefähre Altersdurchschnitt der Bibliotheksbeschäftigten ist. Im letzten Teil dieses Abschnittes soll angegeben werden, ob die jeweilige Bibliothek häufig durch Änderungen in ihrer Behörde, wie beispielsweise nach Wahlen oder Umstrukturierungen, betroffen ist und ob die Bibliothek verschiedene Nutzergruppen erkannt hat und diese in spezieller Art und Weise bedient.

Voraussetzungen allgemein

Im vierten Abschnitt des Fragebogens werden die allgemeinen Voraussetzungen für Innovationen abgefragt. Zum einen sollen die Befragten ihre Meinung dazu äußern, welche Bedingungen besonders Innovationen im Allgemeinen unterstützen. Zum anderen wird erfragt, ob der Befragte einschätzen kann, ob grundsätzlich die Bedingungen für Innovationsprojekte in der eigenen Bibliothek vorhanden sind oder welche Bedingungen fehlen, falls diese nicht vorhanden sind. Als Letztes soll angegeben werden, ob die Einbindung der Bibliotheksnutzer bei Innovationsprojekten als wichtig erachtet wird und ob abgeschätzt werden kann, wie viele Bibliotheksnutzer bereit wären an solchen teilzunehmen.

Open Innovation

In diesem Abschnitt wird erst eine kurze Definition von Open Innovation vorangestellt und dann abgefragt, ob diese Methode bzw. dieser Begriff bekannt ist. Anschließend soll angegeben werden, ob eventuell bereits ein Open-Innovation-Projekt in der Bibliothek durchgeführt wurde oder ob derzeit ein solches Projekt sich in der Durchführung befindet und letztlich für wie anwendbar diese Methode angesehen wird.

Design Thinking

Der Abschnitt zum Design Thinking ist wie der vorige Abschnitt zum Open Innovation aufgebaut und soll so einen genauen Vergleich bieten.

Abschluss

Im letzten Abschnitt wird den Befragten die Gelegenheit gegeben, Anmerkungen zu hinterlassen. Dies bildet gleichzeitig auch den Abschluss des Fragebogens.

6.4 Durchführung

Nach Erstellung des Fragebogens mithilfe des Onlinetools „Google Formulare“ erfolgte ein Pretest in der Bibliothek der Landesregierung Nordrhein-Westfalen. Dort haben die Bibliotheksleitung und eine weitere Bibliothekarin den Fragebogen auf missverständliche Formulierungen und die allgemeine Verständlichkeit der Fragen begutachtet. Anschließend erfolgte die Bereinigung der Ungereimtheiten des Fragebogens, sodass dieser dann an die Befragten versendet werden konnte.

Der fertige Fragebogen wurde, am 05. November 2019 per E-Mail an den Bibliotheksverbund der Landesbehörden Nordrhein-Westfalen (BVLB) versendet. Somit konnten direkt rund 70 Bibliotheken der obersten Landesbehörden, Landesoberbehörden, Landesmittelbe-

hörden und Gerichte in Nordrhein-Westfalen erreicht werden.¹³³ Zusätzlich wurde die Umfrage an die Mailingliste InetBib versendet, mit dem Hinweis, dass der Fragebogen sich ausschließlich an Behördenbibliotheken wendet, um auch Behördenbibliotheken anderer Bundesländer zu erreichen. Darüber hinaus wurde am 11. November 2019 der Fragebogen durch eine der Vorsitzenden an die Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft der Parlaments- und Behördenbibliotheken versendet. Damit konnten nochmals rund 500 Parlaments- und Behördenbibliotheken unterschiedlichster Größe, Aufgabenstellung und Struktur in der gesamten Bundesrepublik erreicht werden.¹³⁴ Zur Beantwortung des Fragebogens hatten alle Befragten bis zum 15. November 2019 Zeit.

Insgesamt wurden, mithilfe des Onlinetools „Google Formulare“ 111 Antworten verzeichnet. Diese wurden dort mithilfe von einfachen Diagrammen dargestellt, die einen ersten Überblick über die Ergebnisse ermöglichten. Zur weiteren Auswertung und Gestaltung der Ergebnisse wurden die Antworten anschließend in das Microsoft Programm Excel exportiert und die daraus resultierenden Diagramme in dieser Arbeit verwendet.

7 Darstellung der Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung mithilfe der deskriptiven Statistik dargestellt und ausgewertet. Anschließend sollen die beiden zuvor aufgestellten Hypothesen untersucht werden.

7.1 Ergebnisse

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der Fragebogenuntersuchung dargestellt. Anzu merken ist, dass keine der gestellten Fragen ein Muss-Kriterium beinhaltete, sodass nicht jede Frage von den Teilnehmern beantwortet werden musste. Bei den Ergebnissen wurden nur die Antworten der Fragen berücksichtigt, die die Teilnehmer auch beantworteten. Wurden Fragen nicht beantwortet oder übersprungen, flossen diese auch nicht mit ins Ergebnis ein. Im Klartext bedeutet das, dass sich die Prozentzahlen und absoluten Zahlen nur auf die tatsächlich gegeben Antworten beziehen. Bei der Darstellung der Prozentzahlen wurde dermaßen gerundet, dass zwar absolut niemals 100% überschritten, aber durch die Rundung durchaus eine Differenz von ± 1 entstehen kann. Im Fließtext wurden zur Veranschaulichung einige Diagramme mit eingebracht. Um den Lesefluss nicht allzu stark zu behindern, wurden nicht alle Diagramme mit aufgeführt. Die restlichen Diagramme befinden sich im Anhang.

¹³³ Vgl. Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen o. J.

¹³⁴ Vgl. APBB 2012

Wurden eigene Antworten über die „Sonstiges“-Kategorie gegeben, wurden diese, zwecks Übersichtlichkeit, nicht mit in die Diagramme aufgenommen. Diese Antworten werden lediglich als absolute Zahlen zu „Sonstiges“ addiert und ausgewählte Antworten im Fließtext aufgeführt.

Ist-Situation

Die ersten Fragen der Umfrage dienten zur Feststellung des derzeitigen Zustandes der Innovationen in den Bibliotheken der Teilnehmenden. Dabei wird folgende wörtliche Definition des Begriffes Innovationen vorangestellt (siehe Anhang B): Der Begriff Innovation wird in diesem Fragebogen als Benennung für neue Produkte und/oder Dienstleistungen verwendet. Diese sollten von Ihrer Bibliothek entwickelt bzw. adaptiert und in ihr Tätigkeitsfeld erfolgreich integriert worden sein. Ziel von Innovationen ist die Verbesserung/Aufrechterhaltung der Nutzerzahlen bzw. die Erhöhung der Kundenzufriedenheit und -bindung.¹³⁵

Die Ergebnisse werden folgend dargestellt:

In Abbildung 7.1 werden die Ergebnisse der ersten Frage abgebildet. Von den 111 Teilnehmern haben diese Frage 110 beantwortet. Davon geben 13 Teilnehmer (12 %) an, dass Innovationen eine hohe Bedeutung in ihrer Bibliothek haben. Der größte Teilnehmerkreis, mit 35 Antworten (32 %), wählte jedoch die zweite Möglichkeit. Somit ist davon auszugehen, dass Innovationen in den meisten Bibliotheken von hoher Bedeutung sind.

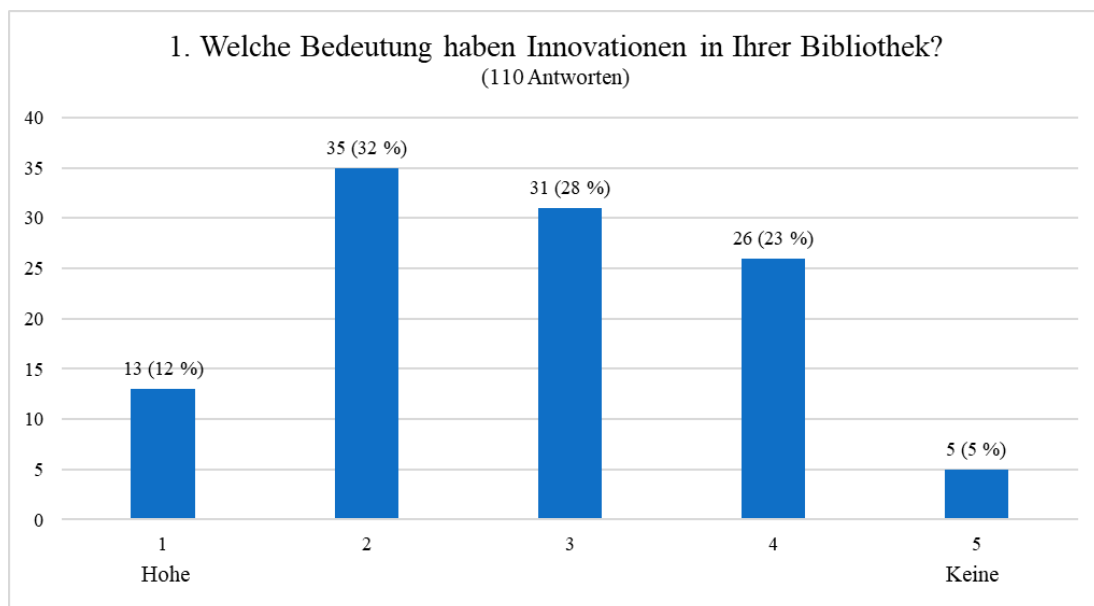


Abb. 7.1: Frage 1, Bedeutung von Innovationen¹³⁶

¹³⁵ Vgl. Scheffler u. Goldmann 2015

¹³⁶ Quelle: eigene Darstellung

Die nächste Frage (Frage 2) bezog sich darauf, ob sich die Bibliothek des Teilnehmenden bereits mit innovativen Dienstleistungen beschäftigt hat. Diese Frage wurde ebenfalls von 110 Teilnehmern beantwortet. Die Mehrzahl der Teilnehmer (89 Antworten bzw. 81 %) bejahten dies. Lediglich 19 Teilnehmer (17 %) gaben an, dass sich die Bibliothek noch nicht mit innovativen Dienstleistungen beschäftigt hat. 2 Teilnehmer (2 %) haben sich für die „Sonstiges“-Kategorie entschieden und damit eine eigene Antwortmöglichkeit gewählt. Eine der Antworten war, dass in der Bibliothek wenig Spielraum vorhanden ist, weil in der Behörde sehr strenge IT-Sicherheitsregeln vorherrschen. Die andere Antwort gab an, dass es nur gemacht wurde, wenn es nicht anders ging (vgl. Anhang A.1).

In Frage 3 sollten die Befragten angeben, ob Bibliotheksmitarbeiter vorhanden sind, in deren Aufgabengebiet die Entwicklung von Dienstleistungen fallen. Von den 110 Antworten hat der Großteil der Befragten (77 Antworten bzw. 70 %) dies verneint, wie in Abbildung 7.2 zu erkennen ist. Neben den 30 Antworten (27 %), die angaben, dass solche Mitarbeiter mit dieser Zuständigkeit vorhanden sind, gaben 3 Befragte (3 %) eine „Sonstige“-Antwort. Dabei wurde bei einer Antwort angegeben, dass solch ein Mitarbeiter mit ebenfalls bibliothekarischem Fachwissen zwar vorhanden sei, jedoch ignoriert wurde. Ein anderer Teilnehmer antwortete, dass die Entwicklung von Dienstleistungen in die sachlich zuständigen Arbeitsgebiete jedes einzelnen Mitarbeiters fällt, solange nicht eine gesonderte Arbeitsgruppe gebildet wird.

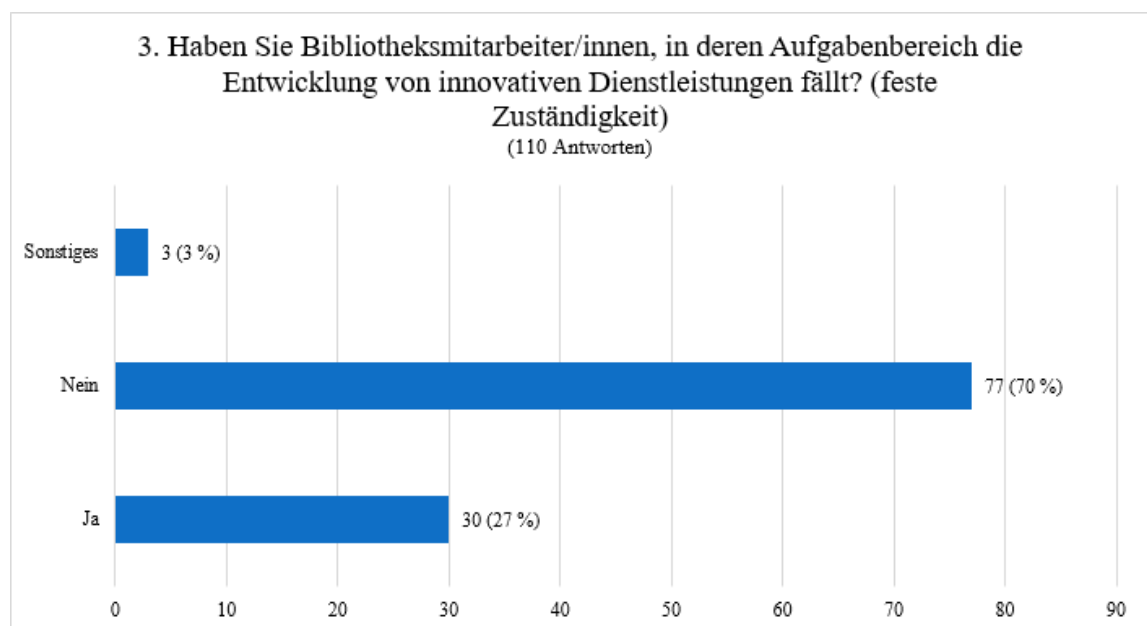


Abb. 7.2: Frage 3, Aufgabenbereich Bibliotheksbeschäftigte¹³⁷

¹³⁷ Quelle: eigene Darstellung

Durch Frage 4 (siehe Abb. 7.3) konnte herausgefunden werden, wie viele Innovationen innerhalb der letzten fünf Jahre in der Bibliothek der Befragten eingeführt wurden. Von den 111 Teilnehmern haben auch hier 110 diese Frage beantwortet. Die beiden häufigsten Antworten waren, dass 1-2 (33 Antworten bzw. 30 %) und 2-3 (38 Antworten bzw. 35 %) Innovationen eingeführt wurden. 29 Befragte (26 %) gaben sogar an, dass mehr als 3 Innovationen umgesetzt wurden. Nur bei rund 8 % der Befragten (9 Antworten) wurden in den letzten fünf Jahren keine Innovationen eingeführt. Ein Teilnehmer entschied sich für die „Sonstiges“-Kategorie. Dieser gab an, dass erst nach der Pensionierung der Bibliotheksleitung einige Reformstaus in Angriff genommen werden konnten.

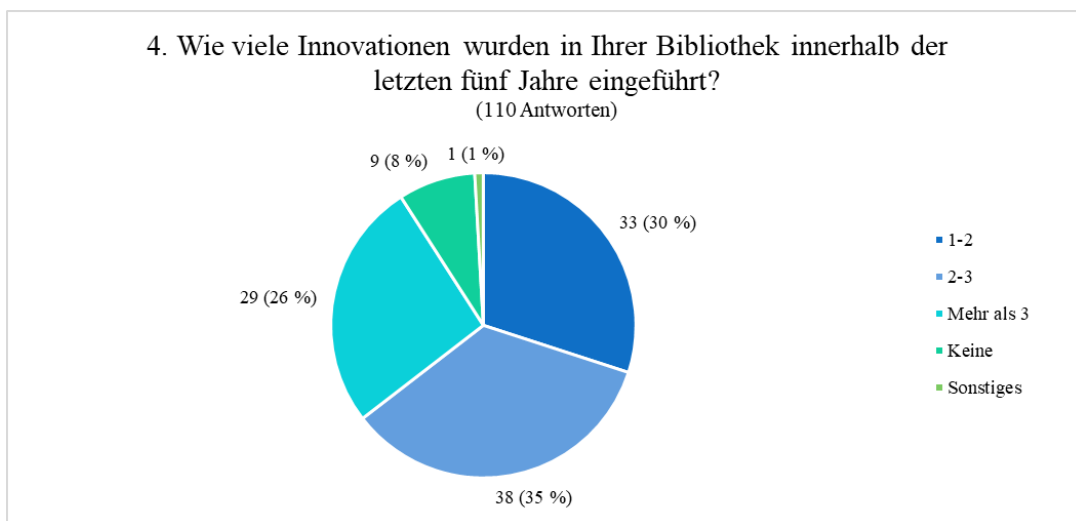


Abb. 7.3: Frage 4, Innovationen der letzten fünf Jahre¹³⁸

In Frage 5 sollten die Teilnehmer der Umfrage angeben, ob in ihrer Bibliothek bereits Innovationsprojekte mit Unterstützung durch Bibliotheksnutzer durchgeführt wurden. Von den 110 Antworten gaben 77 Teilnehmer (70 %) an, dass noch keine Innovationsprojekte mit Bibliotheksnutzern durchgeführt wurden. 26 Teilnehmer (24 %) haben bereits ein nutzerintegriertes Innovationsprojekt durchgeführt. Die restlichen 7 Befragten (6 %) haben sich für die „Sonstiges“-Kategorie entschieden und gaben beispielsweise an, dass derzeit ein solches Projekt in der Umsetzung ist. Einer der Teilnehmer gab auch an, dass ein Fokusgruppen-Workshop in Planung ist. Mehrere Antworten beschrieben wiederum, dass Bibliotheksnutzer in verschiedenster Art und Weise bereits eingebunden wurden. Dabei haben Bibliotheksnutzer Einschätzungen abgegeben, Tests absolviert, Nutzerbefragungen wurden durchgeführt und es wurden Nutzeranregungen aufgenommen und anschließend berücksichtigt (vgl. Anhang A.2).

¹³⁸ Quelle: eigene Darstellung

In Frage 6 konnten die Befragten angeben, wie sie ihre Bibliothek einordnen (siehe Abb. 7.4). Hier konnte bei den drei Oberbegriffen „Innovativ“, „für die Zukunft gut gerüstet“ und „traditionell“ jeweils eine Einschätzung abgegeben werden. Beim Oberbegriff „Innovativ“ stimmten 11 Teilnehmer der Aussage sehr zu, der Großteil der Teilnehmer (45 Antworten) stimmte teilweise zu, 27 Teilnehmer waren unentschlossen und 20 der Befragten stimmten überhaupt nicht zu. Bei der Einschätzung, ob die Bibliothek für die Zukunft gut gerüstet ist, stimmten 10 Teilnehmer sehr zu, der Großteil der Befragten mit 53 Antworten stimmten der Aussage teilweise zu, 28 Teilnehmer waren unentschlossen und 16 Teilnehmer stimmten überhaupt nicht zu. Beim letzten Oberbegriff „Traditionell“, stimmte der Großteil der Befragten (44 Antworten) der Aussage sehr zu, 41 Teilnehmer stimmten teilweise zu, 14 der Befragten waren unentschlossen und lediglich 7 Teilnehmer stimmten überhaupt nicht zu. Die Antworten dieser Frage werden, trotz der möglichen verzerrten Angaben bedingt durch die „soziale Erwünschtheit“¹³⁹, als ehrlich gewertet, da die Befragung anonym durchgeführt wurde.

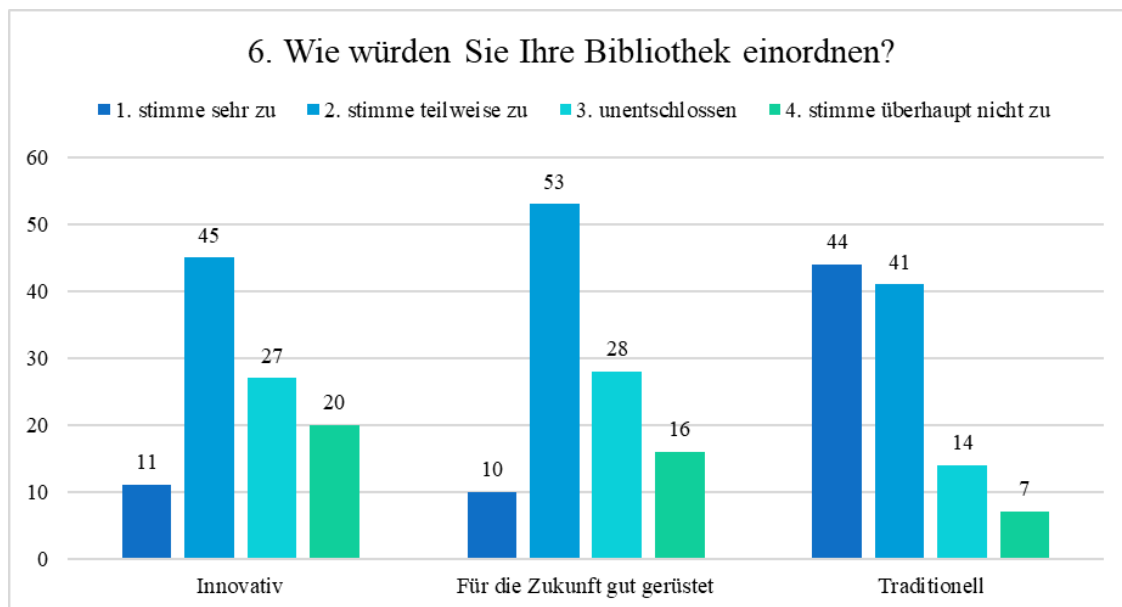


Abb. 7.4: Frage 6, Einordnung der Bibliothek¹⁴⁰

Bei Frage 7 wurde abgefragt, welche Mittel gewählt werden, damit die Bibliotheksdienstleistungen auf einer hohen Qualitätsstufe bleiben. Dabei handelte es sich um eine Multiple-Choice-Frage, bei der die Befragten mehrere Antwortmöglichkeiten auswählen konnten. Dabei haben 109 Befragte 325 der vorgegebenen Antwortmöglichkeiten gewählt und es wurden

¹³⁹ „Soziale Erwünschtheit beschreibt die Tendenz von Befragungsteilnehmern, in einer Befragung eine überwiegend positive Beschreibung der eigenen Person abzugeben [...] [und] dem zu entsprechen, was der Interviewer oder andere beteiligte Personen vermeintlich von einem erwarten.“ (Bogner u. Landrock 2015, S. 2)

¹⁴⁰ Quelle: eigene Darstellung

zusätzlich 16 eigene Antworten durch die „Sonstiges“-Kategorie gegeben. Dies ergibt im Schnitt rund 3,1 Antworten pro Teilnehmer. Die am häufigsten genannten Mittel waren gründliches Arbeiten (80 Antworten), spontane Kundengespräche (78 Antworten) und die kontinuierliche Weiterbildung der Bibliotheksbeschäftigten (73 Antworten). Die Motivation der Bibliotheksbeschäftigten wurde mit 49 Antworten ebenfalls häufig ausgewählt. Die beiden Mittel der Befragung durch Fragebögen (25 Antworten) und Interviews (20 Antworten) wurden, wie in Abbildung 7.5 zu erkennen ist, seltener gewählt. Zusätzlich wurden als „Sonstiges“ folgende Mittel genannt, die ebenfalls eingesetzt werden: Reflexion der Nutzungsstatistiken, Mitarbeit in Arbeitsgruppen/Gremien, Zusammenarbeit und Austausch mit der Leitungsebene, Austausch mit anderen Behördenbibliotheken, Anregungen während durchgeführter Schulungen, Teilnahme an Fachtagungen und Bedarfsabfragen.

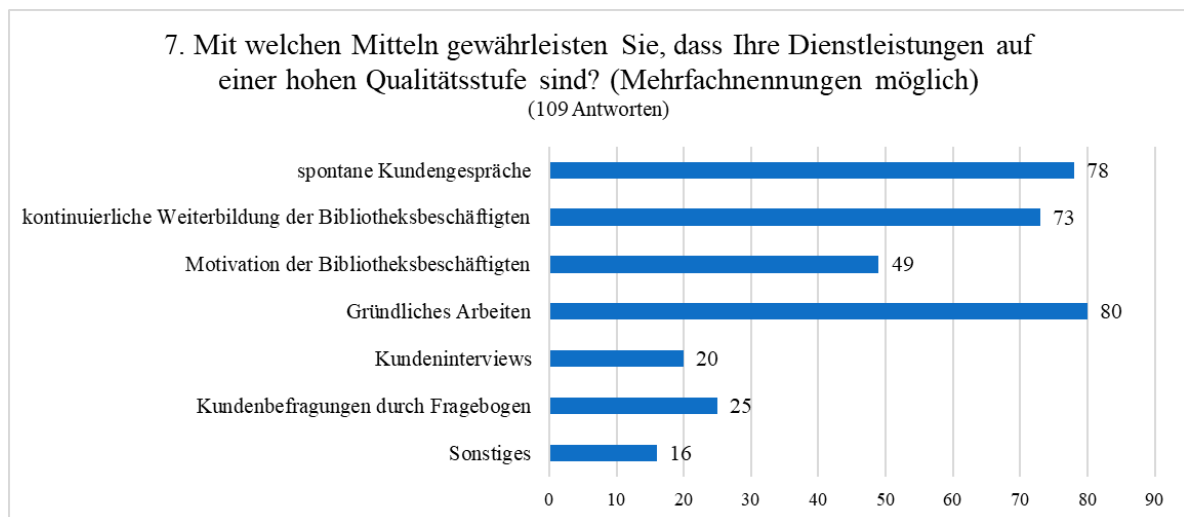


Abb. 7.5: Frage 7, Mittel zur Gewährleistung einer hohen Qualitätsstufe¹⁴¹

Bei der Frage, welche Werbearten genutzt werden, um die Bibliotheksdienstleistungen bekannt zu machen (Frage 8), handelte es sich ebenfalls um eine Multiple-Choice-Frage mit mehreren Antwortmöglichkeiten. Hier haben 110 Befragte insgesamt 299 der vorgegebenen Antwortmöglichkeiten ausgewählt und durch die „Sonstiges“-Kategorie 22 eigene Antworten gegeben. Somit wurden rund 2,9 Antworten je Teilnehmer ausgewählt. Die Teilnehmer gaben an, dass der Intranetauftritt der Bibliothek (87 Antworten) sowie persönliche Gespräche (87 Antworten) am häufigsten genutzt werden. Flyer und spezielle Veranstaltungen, mit jeweils 45 Antworten, werden ebenfalls relativ häufig benutzt. 35 Teilnehmer gaben an, dass sie ebenfalls Newsletter als Werbemittel einsetzen. Darüber hinaus wurden über eigene Antworten folgende Werbearten genannt: Vorstellung der Dienstleistungen in Abteilungs- /

¹⁴¹ Quelle: eigene Darstellung

Gruppenlagen und bei Veranstaltungen für neue Behördenbeschäftigte, Tag der Offenen Tür, Infomonitore, Schulungen, Information in den Hausmitteilungen der Behörde, Neuerungungslisten, Hinweise in Zeitschriftenumlaufmappen, RSS-Feeds und Informationse-mails an neue Mitarbeiter (vgl. Anhang A.3).

Die Ergebnisse des ersten Frageblockes lassen erkennen, dass der derzeitige Zustand, bezugnehmend auf Innovationen, in den teilnehmenden Behördenbibliotheken sehr positiv ist. Innovationen werden größtenteils als wichtig angesehen und viele Bibliotheken haben sich bereits mit innovativen Dienstleistungen auseinandergesetzt. Bemerkenswert, jedoch nicht verwunderlich, ist die Tatsache, dass es nur in den wenigsten Bibliotheken Mitarbeiter gibt, in deren Aufgabengebiet die Entwicklung von innovativen Dienstleistungen fallen. Dass in den letzten Jahren einige Innovationen eingeführt wurden, ist für Innovationen im Allgemeinen als positiv zu werten. Jedoch fand dies größtenteils ohne die Integration der Bibliotheksnutzer statt. Die Teilnehmer ordnen ihre Bibliothek als traditionell, aber auch innovativ und für die Zukunft gut gerüstet ein. Dabei helfen die vielfältigen Mittel, die dazu beitragen, dass die Dienstleistungen qualitativ hochwertig bleiben. Es werden ebenfalls vielfältige Mittel genutzt, um die Bibliotheksnutzer zu informieren und sich als Bibliothek zu präsentieren. Hierbei kommen verschiedenste Mittel zum Einsatz. Auf diesem Weg können die Behördenmitarbeiter auf unterschiedlichste Arten erreicht werden.

Rahmenbedingungen

In diesem Abschnitt des Fragebogens wurden die Rahmenbedingungen in den Behördenbibliotheken der Befragten abgefragt.

Zuerst sollten die Teilnehmer in Frage 9 angeben, in welcher Art von Behördenbibliothek sie tätig sind. Dabei wurden 109 Antworten abgegeben. Bei der Umfrage haben somit 43 Teilnehmer (39 %) einer Bibliothek einer obersten Bundes- oder Landesbehörde, 18 Teilnehmer (17 %) einer Gerichtsbibliothek, 25 Teilnehmer (23 %) einer Bibliothek des nachgeordneten Bereiches, 8 Teilnehmer (7 %) einer Parlamentsbibliothek sowie 15 Teilnehmer (14 %) aus „Sonstigen“ Bibliotheken teilgenommen. Als „Sonstiges“ wurden unter anderem folgende Bibliotheksarten genannt: Institutionsbibliothek, Kirchlich-wissenschaftliche Bibliothek, Verbandsbibliothek, Verwaltungsbibliothek, Bibliothek eines Forschungsinstitutes und Bibliothek der Deutschen Rentenversicherung (vgl. Anhang A.4).

Bei der daran anschließenden Frage (Frage 10) sollten die Teilnehmer schätzen, für wie viele Beschäftigte ihre Bibliothek zuständig ist. Wie in Abbildung 7.6 zu erkennen ist, gaben von den 111 Antworten rund die Hälfte der Teilnehmer (57 Antworten bzw. 52 %) an, dass

ihre Bibliothek für mehr als 500 Beschäftigte zuständig ist. 18 Teilnehmer (16 %) entschieden sich für die Antwortmöglichkeit 250-500, 16 Teilnehmer (14 %) für 150-250, 12 Teilnehmer (11 %) für 50-150 und 8 Teilnehmer (7 %) für 1-50 Behördenbeschäftigte.

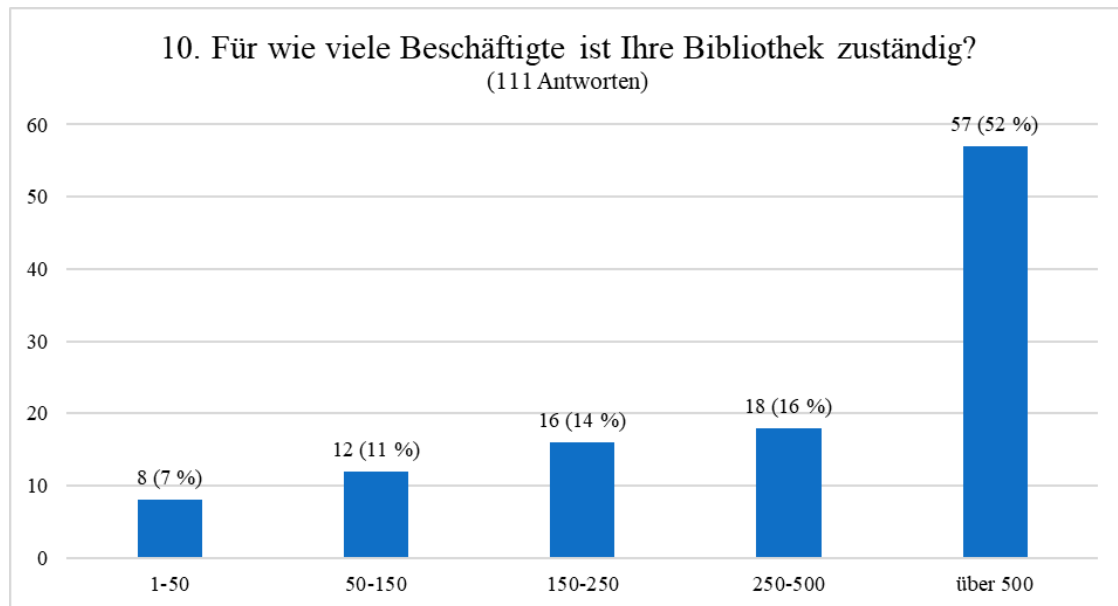


Abb. 7.6: Frage 10, Anzahl der Behördenmitarbeiter¹⁴²

Daraufhin wurde bei Frage 11 abgefragt, wie viele Bibliotheksbeschäftigte in den Bibliotheken der Befragten tätig sind. Hier wurden 111 Antworten gegeben. Der Großteil der Befragten mit 40 Teilnehmern (36 %) hat ausgewählt, dass 2-3 Bibliotheksbeschäftigte in der Bibliothek tätig sind. Die Antwortmöglichkeit, dass mehr als 5 Bibliotheksbeschäftigte tätig sind, wurde von 35 Teilnehmern (32 %) gewählt. 21 Teilnehmer (19 %) gaben an, dass sie in einer One Person Library tätig sind. 8 Teilnehmer (7 %) sind in einer Bibliothek mit 4-5 Bibliotheksbeschäftigten und 7 Teilnehmer (6 %) in einer Bibliothek mit 3-4 Bibliotheksbeschäftigten tätig (vgl. Anhang A.5).

In der darauffolgenden Frage (Frage 12) wurde dann ermittelt, wie viele Bibliotheksbeschäftigte in den jeweiligen Bibliotheken eine bibliothekarische Qualifikation besitzen. Hier wurden ebenfalls 111 Antworten gegeben. Die drei Antwortmöglichkeiten 1 (28 Antworten bzw. 25 %), 2-3 (31 Antworten bzw. 28 %) und mehr als 5 (27 Antworten bzw. 25 %) wurden am häufigsten gewählt. 13 Teilnehmer (12 %) gaben an, dass niemand mit einer bibliothekarischen Qualifikation in der Bibliothek tätig ist. Die beiden Antwortmöglichkeiten 3-4 und 4-5 wurden von jeweils 6 Teilnehmern (5 %) ausgewählt (vgl. Anhang A.6).

¹⁴² Quelle: eigene Darstellung

Der Altersdurchschnitt der Bibliotheksbeschäftigten wurde in Frage 13 abgefragt. Dabei haben 109 Befragte einen geschätzten Wert angegeben. Jeder Wert wurde berücksichtigt und ein Durchschnitt gebildet. Das Ergebnis ist in Abbildung 7.7 aufgeführt und beträgt rund 45 Jahre.

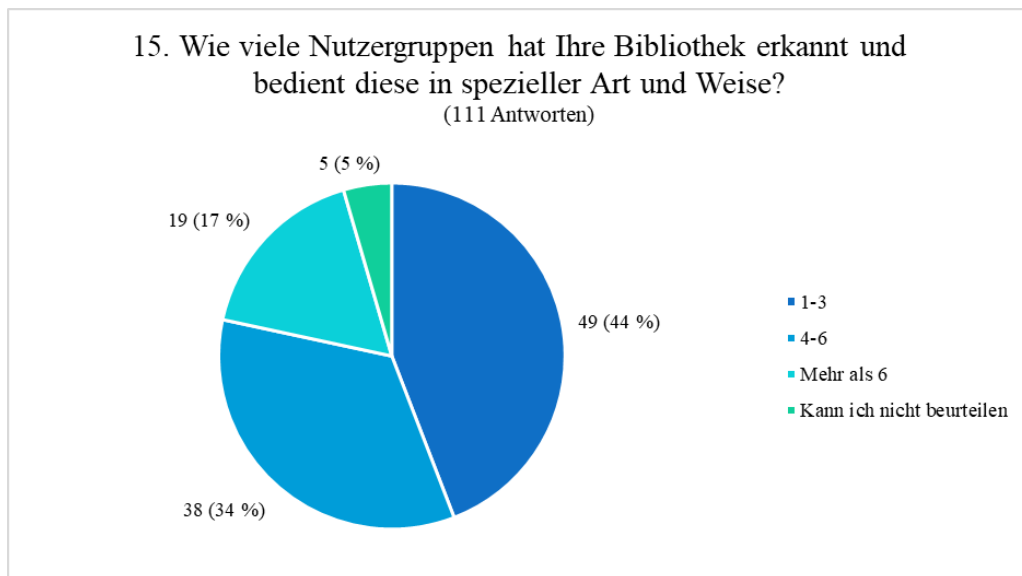


Abb. 7.7: Frage 13, Altersdurchschnitt¹⁴³

Ob die Bibliotheken der Befragten durch Änderungen in ihrer Behörde betroffen sind, wurde mit Frage 14 überprüft. Die 111 Antworten teilen sich in zwei große Bereiche. Der Großteil der Befragten mit 51 Antworten (46 %) gab an, dass diese eher selten betroffen sind. Wiederrum gaben 47 Teilnehmer (42 %) an, dass ihre Bibliotheken regelmäßig von Änderungen betroffen sind. Die Bibliotheken von 11 Teilnehmern (10 %) sind von Änderungen überhaupt nicht betroffen. 2 Teilnehmer (2 %) gaben eine eigene Antwort über die „Sonstiges“-Kategorie an. Hier wurde genannt, dass die betroffenen Bibliotheken einmal von Umbaumaßnahmen und einmal von Haushaltskonsolidierungsmaßnahmen betroffen waren (vgl. Anhang A.7).

Auf die Frage (Frage 15), wie viele Nutzergruppen die Bibliothek erkannt hat und diese in spezieller Art und Weise bedient, wurden insgesamt 111 Antworten gegeben. In den Bibliotheken von 49 Teilnehmern (44 %) wurden 1-3 Nutzergruppen erkannt und diese werden bedient. Die Antwortmöglichkeit mit 4-6 Nutzergruppen wurde von 38 Teilnehmern (34 %) gewählt. 19 Teilnehmer (17 %) gaben an, dass in ihrer Bibliothek mehr als 6 verschiedene Nutzergruppen in spezieller Art und Weise bedient werden. Wie in Abbildung 7.8 zu erkennen ist, konnten 5 Befragte (5 %) keine Angabe machen.

¹⁴³ Quelle: eigene Darstellung

Abb. 7.8: Frage 15, Nutzergruppen¹⁴⁴

Die Ergebnisse des zweiten Themenblockes, in dem die Rahmenbedingungen der Behördenbibliotheken, in denen die Befragten tätig sind, abgefragt wurden, zeigen, dass diese sehr unterschiedlich sind. Während der Großteil der Bibliotheken (52 %) für mehr als 500 Behördenbeschäftigte zuständig ist, sind jedoch nur in rund 32 % der Bibliotheken auch mehr als 5 Bibliotheksbeschäftigte tätig. Dies zeigt, dass die Zahl der Bibliotheksbeschäftigten im Vergleich zu den Behördenmitarbeitern teilweise niedrig ist. Das Ergebnis, dass in rund 25 % der Bibliotheken niemand mit einer bibliothekarischen Qualifikation tätig ist, obwohl in der großen Mehrheit der Behörden, in denen die Befragten tätig sind, mehrere Nutzergruppen mit unterschiedlichen Bedürfnissen vorhanden sind, die in spezieller Art und Weise von der Bibliothek bedient werden, ist verwunderlich. Wie die Ergebnisse aus Kapitel 6 bereits nahegelegt haben, ist tatsächlich der Großteil der Bibliotheken (rund 88 %) von Änderungen in der Behörde betroffen. Der Altersdurchschnitt der Bibliotheksbeschäftigten ist mit rund 45 Jahren positiv zu bewerten.

Voraussetzungen allgemein

Im dritten Themenblock werden die allgemeinen Voraussetzungen für Innovationen und Innovationsprojekte abgefragt.

Auf die Frage (Frage 16), welche Bedingungen Innovationen besonders unterstützen, haben 110 Befragte geantwortet. Hier konnten wieder mehrere Antwortmöglichkeiten ausgewählt werden. Es wurden pro Teilnehmer rund 3 Antwortmöglichkeiten gewählt. Die beiden Bedingungen, die am häufigsten genannt wurden, waren zum einen gute Personalbedingungen

¹⁴⁴ Quelle: eigene Darstellung

(99 Antworten) und zum anderen die Unterstützung durch Vorgesetzte (94 Antworten), wie in Abb. 7.9 zu erkennen ist. Die Einbindung der Nutzer in Innovationsprozesse wurde von 62 Teilnehmern genannt. Die zwei vorgegebenen Antwortmöglichkeiten Management-Methoden (32 Antworten) und interne Innovationsteams (21 Antworten) wurden am seltensten ausgewählt. Als weitere Bedingungen, die Innovationen besonders unterstützten, wurden als eigene Antworten u. a. folgende genannt: Bereitstellung und Unterstützung entsprechender Technik, behördeninterne Infrastruktur zur Problemlösung, finanzielle Mittel, regelmäßige/r Austausch/Zusammenarbeit mit anderen Bibliotheksleitungen und die angemessene Bezahlung der Bibliotheksbeschäftigten.

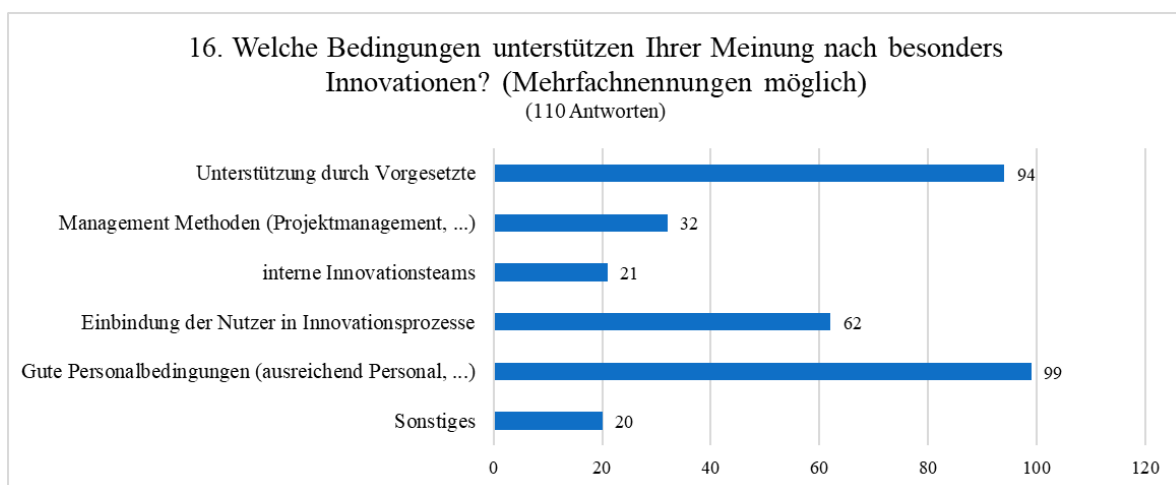


Abb. 7.9: Frage 16, Innovationsbedingungen¹⁴⁵

Bei der anschließenden Frage (Frage 17) sollten die Befragten abschätzen, ob die Bedingungen für Innovationsprojekte in ihrer Bibliothek grundsätzlich gegeben sind. Von den 109 Antworten gaben 72 Teilnehmer (66 %) an, dass die Bedingungen grundsätzlich vorhanden sind. 28 der Befragten (26 %) schätzten, dass die Situation in ihrer Bibliothek nicht für Innovationsprojekte geeignet ist. 9 Teilnehmer (8 %) gaben eigene Antworten über die „Sonstiges“-Kategorie. Zu diesen Antworten gehören u. a., dass behördeninterne und technische Beschränkungen vorhanden sind, die Erwartungshaltung der Nutzer traditioneller als die Vorstellungen von moderner Bibliotheksarbeit ist und die Vielzahl von Vorschriften und Beschränkungen der IT-Systemlandschaft die Umsetzung mancher Ideen erschweren (vgl. Anhang A.8).

¹⁴⁵ Quelle: eigene Darstellung

In Frage 18 hatten die Befragten die Möglichkeit anzugeben, wenn sie bei Frage 17 „Nein“ ausgewählt haben, welche Bedingungen ihrer Meinung nach nicht in ihrer Bibliothek vorhanden sind. Bei dieser Frage handelte es sich um eine Multiple-Choice-Frage, bei der die Teilnehmer mehrere Antwortmöglichkeiten auswählen konnten. Diese Frage wurde von 40 Teilnehmern beantwortet, die 92 Antworten gaben. Somit wurden 2,3 Antworten pro Teilnehmer ausgewählt. Zu erwähnen ist, dass 40 Teilnehmer geantwortet hatten, obwohl lediglich 28 Teilnehmer bei der vorigen Frage „Nein“ angegeben hatten. Dies kann zum Teil daran liegen, dass sich zumindest ein Teil der 9 Teilnehmer, die bei „Sonstiges“ geantwortet hatten, sich auch hier zu Wort gemeldet haben könnten. Die weiteren überschüssigen Antworten könnten durchaus von Teilnehmern, die mit „Ja“ geantwortet hatten, stammen, da diese möglicherweise der Meinung sein könnten, dass die grundsätzlichen Bedingungen für Innovationsprojekte nicht ausreichend vorhanden oder verbesserungswürdig sein könnten. Die beiden Antwortmöglichkeiten, die am häufigsten genannt wurden, sind, dass zum einen die Unterstützung der Vorgesetzten fehlt (28 Antworten) und zum anderen nicht optimale Personalbedingungen vorherrschen (27 Antworten). Ein fehlendes Innovationsteam wurde von 14 Teilnehmern und die fehlenden Management-Methoden von 10 Teilnehmern ausgewählt, wie in Abbildung 7.10 zu erkennen ist. Bei dieser Frage wurde ebenfalls mehrfach „Sonstiges“ gewählt. Hier können u. a. die fehlende Unterstützung der IT, das Fehlen von Personal, das innovativ denkt und das Nicht-Vorhandensein des nötigen Etats als die häufigsten Antworten genannt werden.

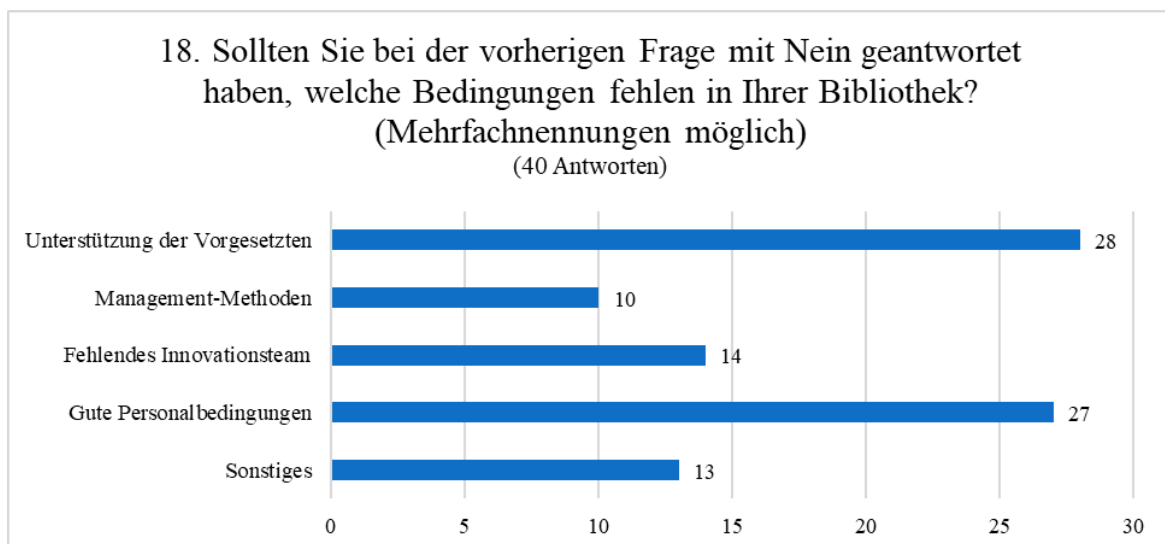


Abb. 7.10: Frage 18, Fehlende Bedingungen¹⁴⁶

¹⁴⁶ Quelle: eigene Darstellung

Auf die Frage (Frage 19), ob es als wichtig erachtet wird, Bibliotheksnutzer bei der Entwicklung neuer Dienstleistungen und Produkte einzubinden, hat die große Mehrheit der Befragten diese Frage bejaht (96 Antworten bzw. 86 %). Dies kann der Abbildung 7.11 entnommen werden. Von den 111 Antworten haben lediglich 5 Teilnehmer (5 %) angegeben, dass eine Einbindung der Bibliotheksnutzer als nicht wichtig angesehen wird. 10 Teilnehmer (9 %) haben „Sonstiges“ ausgewählt und u.a. angegeben, dass dies auf den konkreten Dienstleistungsbereich ankommt, die gemeinsame spätere Evaluation mit den Nutzern wichtiger ist und dies nur bei bestimmten Nutzergruppen als wichtig erachtet wird.

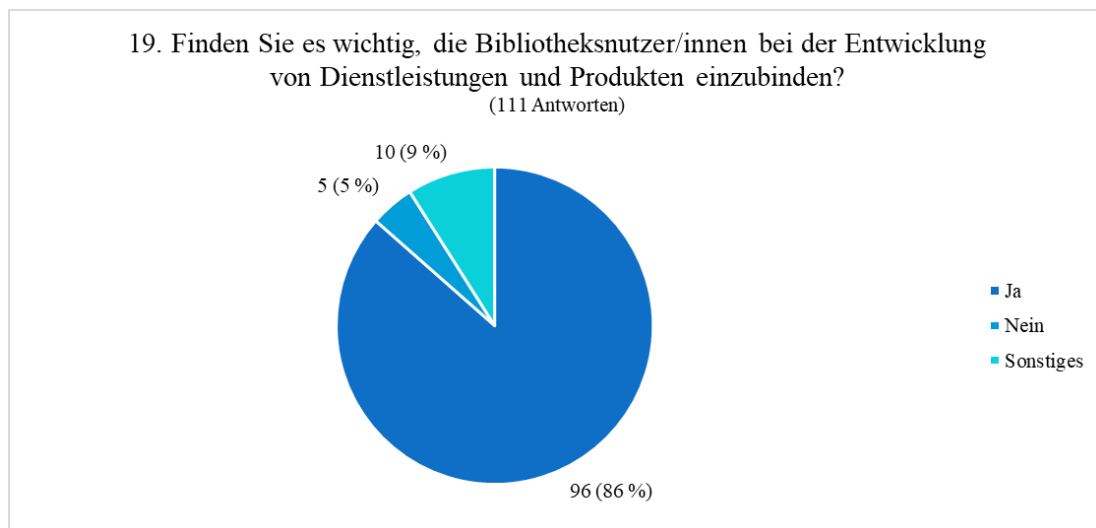


Abb. 7.11: Frage 19, Wichtigkeit der Nutzereinbindung¹⁴⁷

Bei der in diesem Themenblock abschließenden Frage (Frage 20) sollten die Teilnehmer abschätzen, wie viele Bibliotheksnutzer bereit wären an einem Innovationsprozess teilzunehmen, um innovative Dienstleistungen gemeinsam mit der Bibliothek zu entwickeln. Die Mehrzahl der Teilnehmer (34 Antworten bzw. 31 %) konnte dies nicht abschätzen. 25 der Befragten (23 %) gaben an, dass sie schätzten würden, dass 1-3 Nutzer dazu bereit wären. Dass mehr als 10 Bibliotheksnutzer zur Verfügung stehen könnten, haben 24 Teilnehmer (22 %) eingeschätzt. Die beiden Antwortmöglichkeiten 4-6 (14 Antworten bzw. 13 %) und 7-10 (10 Antworten bzw. 9 %) wurden weniger häufig ausgewählt, wie in Abbildung 7.12 zu sehen ist. 3 Teilnehmer (2 %) haben sich auch hier für eine eigene Antwort über die „Sonstiges“-Kategorie entschieden und gaben u. a. an, dass die Behördenbeschäftigten zwar Interesse an einer gut funktionierenden Bibliotheksarbeit haben, jedoch keine Zeit vorhanden ist, um an diesen Innovationen mitzuwirken.

¹⁴⁷ Quelle: eigene Darstellung

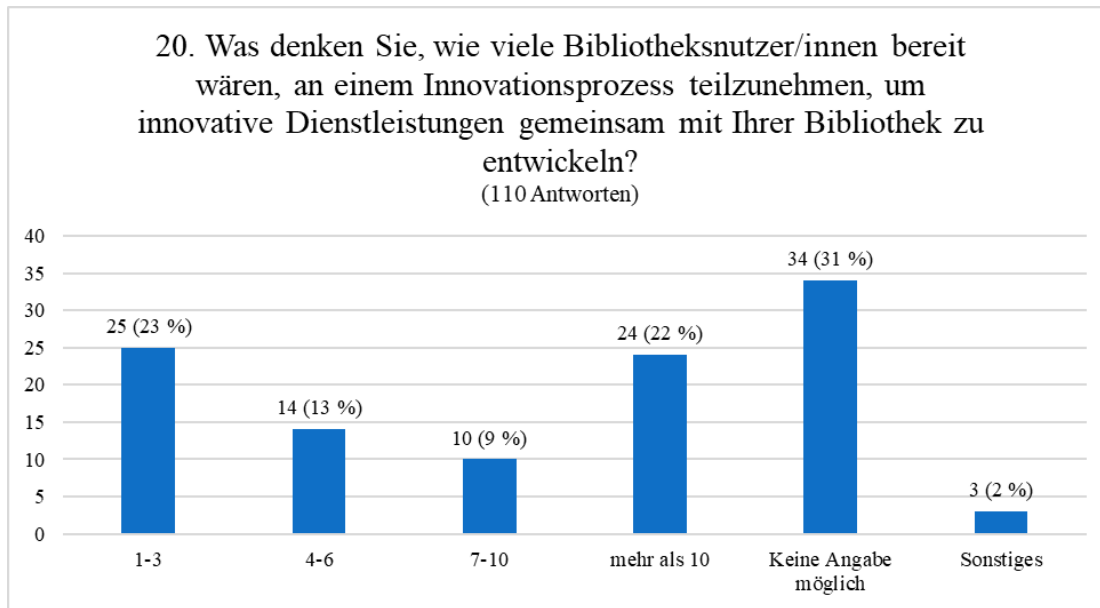


Abb. 7.12: Frage 20, Anzahl der Nutzer für gemeinsame Innovationsprojekte¹⁴⁸

Der dritte Themenblock zeigt, dass die allgemeinen Voraussetzungen für Innovationen und Innovationsprojekte in den meisten abgefragten Behördenbibliotheken vorhanden sind. Jedoch fehlt oft die Unterstützung der Vorgesetzten und die nötigen Personalbedingungen, wie genügend und motiviertes Personal. Als großes Hindernis bei der Umsetzung von Innovationsprojekten wird ebenfalls die fehlende Unterstützung der hausinternen IT gesehen. Diese Unterstützung ist bei technischen Innovationen jedoch unverzichtbar. Oft fehlen neben der Unterstützung auch die finanziellen Mittel, um Innovationsprojekte durchzuführen und neue Produkte/Dienstleistungen einzuführen. Bemerkenswert ist das Ergebnis, dass die große Mehrheit der Befragten die Nutzerintegration bei der Entwicklung von Innovationen als wichtig ansieht. Ebenfalls wird es insgesamt eher als wahrscheinlich eingeschätzt, dass sich mehrere Bibliotheksnutzer finden würden, die bereit wären, gemeinsam mit den Bibliotheken neue Dienstleistungen zu entwickeln. Somit wären in den meisten der Behördenbibliotheken, die an der Umfrage teilgenommen haben, die Voraussetzungen für ein nutzerintegriertes Innovationsprojekt vorhanden.

Open Innovation

Der vorletzte Themenabschnitt der Befragung diente dazu herauszufinden, wie bekannt die Open-Innovation-Methode ist und ob einige Bibliotheken bereits ein Open-Innovation-Projekt durchgeführt haben.

¹⁴⁸ Quelle: eigene Darstellung

Inwiefern der Begriff Open Innovation bekannt ist, sollte mit Frage 21 erörtert werden. Diese Frage wurde von 110 Teilnehmern beantwortet. Der großen Mehrheit der Befragten (82 Antworten bzw. 75 %) ist der Begriff nicht bekannt. 27 Teilnehmern (24 %) war der Begriff vor der Umfrage bereits bekannt, wie in Abbildung 7.13 zu erkennen ist. 1 Person (1 %) hat angegeben, sich durch die Umfrage mit dem Begriff beschäftigt zu haben.

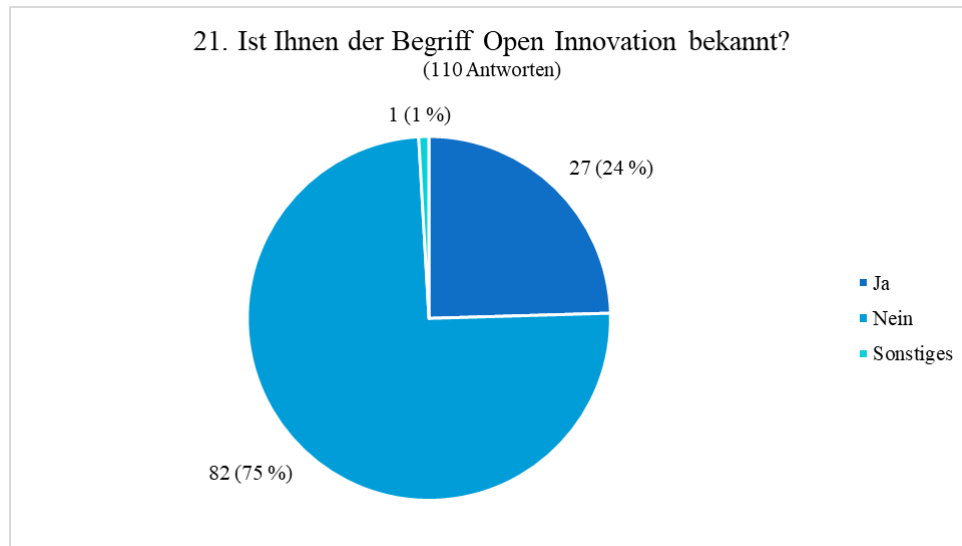


Abb. 7.13: Frage 21, Begriff Open Innovation¹⁴⁹

Frage 22 wurde von 109 Befragten beantwortet. Hier sollten die Teilnehmer angeben, ob in ihrer Bibliothek bereits ein Open-Innovation-Projekt durchgeführt wurde. Die Mehrheit der Teilnehmer (98 Antworten bzw. 90 %) gab an, solch ein Projekt noch nicht durchgeführt zu haben. In den Bibliotheken von 8 Teilnehmern (7 %) wurde bereits ein Open-Innovation-Projekt durchgeführt und die Bibliotheken von 2 Teilnehmern (2 %) führen gerade solch ein Projekt durch. 1 Person hat sich für die „Sonstige“-Antwortmöglichkeit entschieden und gab an, dass die Möglichkeit besteht, dass ein Open-Innovation-Projekt unbewusst in der Behördenbibliothek durchgeführt wurde. Dies könnte daran liegen, dass der Begriff und somit die Methode vorher nicht bekannt waren (vgl. Anhang A.9).

In der letzten Frage des Themenabschnittes sollten die Teilnehmer angeben, für wie anwendbar sie die Open-Innovation-Methode in ihrer Bibliothek einschätzen. Hier wurden 71 Antworten gegeben, da die Frage an diejenigen gerichtet war, denen der Begriff bereits bekannt war. Der Großteil der Teilnehmer (35 Antworten bzw. 50 %) konnte dies nicht beurteilen, wie in Abbildung 7.14 zu erkennen ist. 17 Teilnehmer (24 %) halten die Open-Innovation-Methode für weniger anwendbar. Lediglich 13 Teilnehmer (18 %) halten die Methode für

¹⁴⁹ Quelle: eigene Darstellung

anwendbar und 3 Teilnehmer (4 %) denken, sie sei gut anwendbar. Weitere 3 Teilnehmer (4 %) schätzen die Open-Innovation-Methode für nicht anwendbar ein.

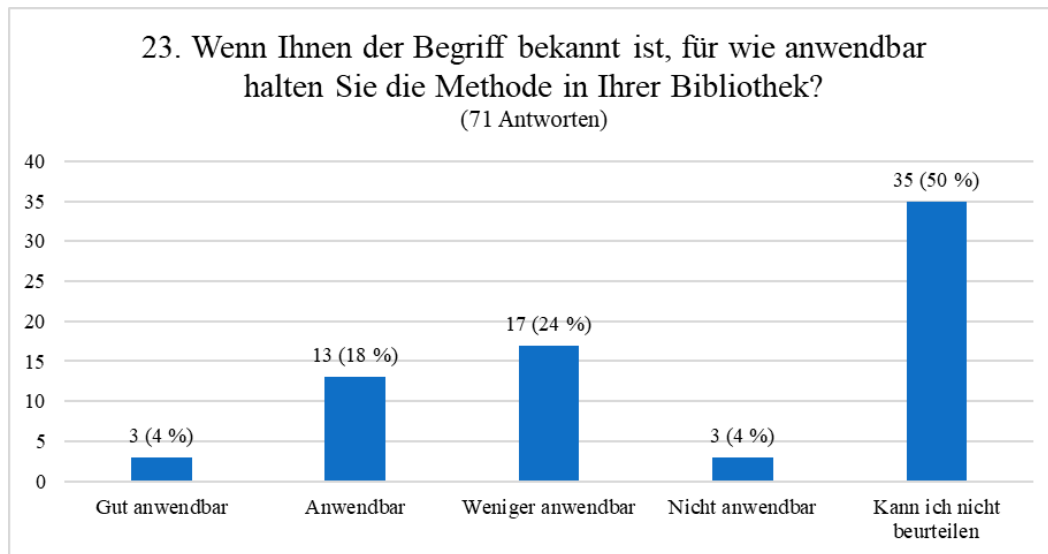


Abb. 7.14: Frage 23, Anwendbarkeit der Open-Innovation-Methode¹⁵⁰

Der Themenabschnitt zur Open-Innovation-Methode zeigt, dass dieser Ansatz der Nutzerintegration bei Innovationsprojekten weniger bekannt ist. Dadurch können die meisten Bibliotheksbeschäftigten die Anwendbarkeit der Methode nicht beurteilen. Die Anwendbarkeit scheint von einigen Teilnehmern positiv eingeschätzt zu werden. Dies könnte daran liegen, dass bereits einige Open-Innovation-Projekte durchgeführt wurden.

Design Thinking

Der letzte Themenabschnitt der Umfrage dient, ähnlich wie im vorigen Abschnitt, zur Überprüfung, wie bekannt die Design-Thinking-Methode ist und ob einige Bibliotheken bereits ein Design-Thinking-Projekt durchgeführt haben.

Bei der ersten Frage dieses Abschnittes (Frage 24) wird geschaut, wie bekannt der Design-Thinking-Begriff ist. Es wurden hier ebenfalls 110 Antworten abgegeben. Dem Großteil der Befragten (64 Antworten bzw. 58 %) ist der Begriff Design Thinking ebenfalls nicht bekannt. 45 Teilnehmer (41 %) gaben an, den Begriff zu kennen. 1 Person hat in der „Sonstiges“-Kategorie angegeben, den Begriff bereits gehört, sich jedoch nicht näher damit beschäftigt zu haben (vgl. Anhang A.10).

Bei der Frage, ob bereits ein Design-Thinking-Projekt in der Bibliothek der Befragten durchgeführt wurde (Frage 25), haben sich 108 Teilnehmer für eine Antwort entschieden. Die

¹⁵⁰ Quelle: eigene Darstellung

Ergebnisse können der Abbildung 7.15 entnommen werden. Der Großteil der Bibliotheken der Befragten (92 Antworten bzw. 85 %) hat noch kein Design-Thinking-Projekt durchgeführt. 11 Teilnehmer (10 %) haben angegeben, dass ein solches Projekt bereits durchgeführt wurde. Bei 3 Teilnehmern (3 %) wird derzeit ein Design-Thinking-Projekt durchgeführt. 2 der Befragten haben sich für eine „Sonstiges“-Antwort entschieden. Dabei wurde zum einen aufgeführt, dass in einem Fall möglicherweise unbewusst ein solches Projekt durchgeführt wurde, weil auch hier der Begriff vorher nicht bekannt war. Zum anderen wurde angegeben, dass die Bibliothek an einem Design-Thinking-Projekt für ein zielgruppenorientiertes Intranet als eine der beteiligten Arbeitseinheiten und Personengruppen beteiligt ist.

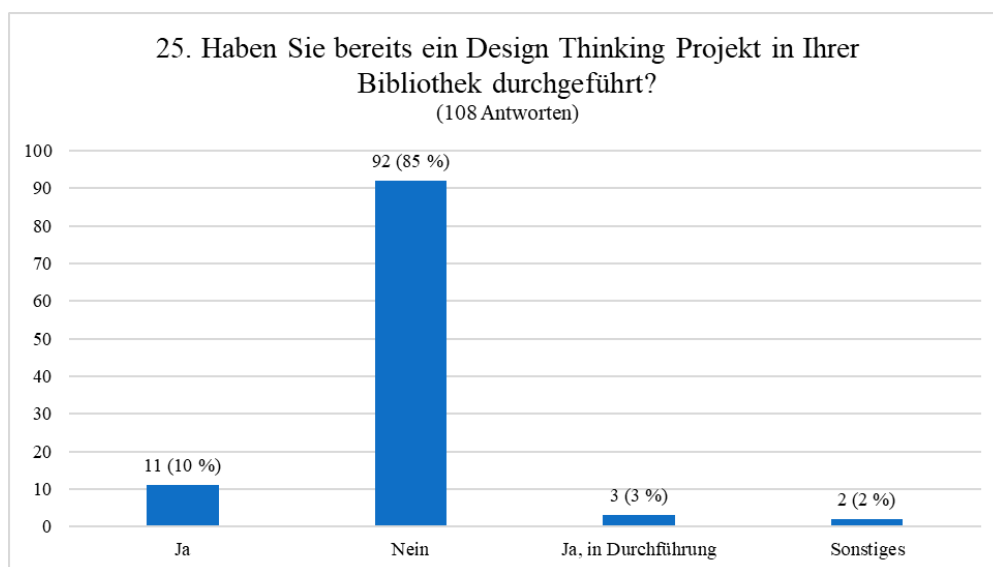


Abb. 7.15: Frage 25, Design-Thinking-Projekte¹⁵¹

Wenn der Begriff den Beteiligten bekannt war, sollten sie in der letzten Frage (Frage 26) angeben, für wie anwendbar sie die Methode halten. Hier haben 77 Teilnehmer geantwortet. Ähnlich wie im vorigen Themenabschnitt konnte der Großteil der Befragten (36 Antworten bzw. 47 %) die Anwendbarkeit nicht einschätzen. 15 Teilnehmer (19 %) halten die Methode für anwendbar und 9 Teilnehmer (12 %) halten die Methode für gut anwendbar. Für weniger anwendbar halten 14 Teilnehmer (18 %) die Design-Thinking-Methode und 3 der Befragten (4 %) schätzen die Methode als nicht anwendbar ein (vgl. Anhang A.11).

Die Ergebnisse des letzten Themenabschnittes zeigen, dass auch der Design-Thinking-Ansatz den meisten Befragten unbekannt ist. Dies führt ebenfalls dazu, dass die Anwendbarkeit der Methode größtenteils nicht beurteilt werden kann. Auffallend ist, dass die Methode

¹⁵¹ Quelle: eigene Darstellung

schon in einigen Bibliotheken durchgeführt wurde und sich derzeit sogar einige Design-Thinking-Projekte in Durchführung befinden.

7.2 Hypothesenuntersuchung

Zu den Zielen der empirischen Untersuchung gehörte, neben der Analyse des Innovationsumfeldes, der Innovationsorientierung und der Nutzerintegration bei Innovationsprojekten in Behördenbibliotheken, auch die Untersuchung der in Kapitel 6.2 formulierten Hypothesen. Dies wird im Folgenden dargestellt.

Hypothese 1: Die Bereitschaft zur Durchführung von Innovationsprojekten ist gegeben, jedoch sind die Bedingungen für diese nicht vorhanden.

Die Ergebnisse der beiden Themenblöcke „Ist-Situation“ und „Voraussetzungen allgemein“ der durchgeführten Umfrage zeigen, dass die zuvor aufgestellte Hypothese nur teilweise korrekt zu sein scheint. Die Bedeutung von Innovationen spielt in den befragten Behördenbibliotheken eine wichtige Rolle und es wurde sich bereits häufig mit innovativen Dienstleistungen auseinandergesetzt. In einigen Fällen sind sogar Bibliotheksmitarbeiter vorhanden, die gezielt für die Entwicklung innovativer Dienstleistungen zuständig sind. Des Weiteren zeigen die Ergebnisse, dass nur in wenigen Behördenbibliotheken keine Innovationen in den letzten fünf Jahren eingeführt wurden. Somit scheint der erste Teil der Hypothese, dass die Bereitschaft zur Durchführung von Innovationsprojekten gegeben ist, richtig. Nach Sichtung und Auswertung der Literatur zu Kapitel 5 schien es, dass die Bedingungen in den meisten Behördenbibliotheken für Innovationsprojekte nicht vorhanden sind. Dies wurde hauptsächlich angenommen, weil Behördenbibliotheken mit immer größeren Einsparungen zu kämpfen haben, wie bei Personal- und/oder Sachmitteln,¹⁵² die die Innovationsprojekte erschweren können. Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass diese Annahme zum Teil begründet ist, da einige Antworten explizit den finanziellen Aspekt angesprochen haben. Als wichtigster Faktor, der Innovationen unterstützt, wurden besonders häufig gute Personalbedingungen genannt. Jedoch fehlen diese, neben der Unterstützung der Vorgesetzten, am häufigsten. Es fehlt insbesondere ausreichendes und zum Teil auch motiviertes Personal. Die Ergebnisse zeigen auch, dass die Zahl der Bibliotheksbeschäftigten im Vergleich zu den Behördenmitarbeitern teilweise niedrig ist. Ebenfalls fehlen in einigen Bibliotheken Mitarbeiter mit einer bibliothekarischen Qualifikation. Neben den guten Personalbedingungen wurden, wie bereits erwähnt, besonders häufig die fehlenden finanziellen Mittel zur Durchführung von In-

¹⁵² Vgl. Stember u. Fürste 2015, S. 6

novationsprojekten als „Sonstiges“ genannt. Teilweise fehlt auch weitere Unterstützung seitens der IT-Abteilungen oder von anderen Abteilungen der Behörden. Somit scheint auch der zweite Teil der Hypothese, dass die Bedingungen für Innovationsprojekte nicht vorhanden sind, korrekt zu sein. Jedoch zeigt das Ergebnis der Frage 17 (siehe Kap. 7.1), dass die Bibliotheken, trotz dieser Hindernisse, die Bedingungen zur Durchführung von Innovationsprojekten eher positiv einschätzen. Dies zeigt die Motivation der Behördenbibliotheken und dass der zweite Teil der Hypothese nur teilweise korrekt ist.

Somit ist festzuhalten, dass die Bereitschaft zur Durchführung von Innovationsprojekten gegeben ist und, dass trotz der teilweise vielfältigen Erschwernisse, die Bedingungen für die Durchführung von Innovationsprojekten ebenfalls größtenteils vorhanden sind.

Hypothese 2: Die beiden Methoden zur Nutzerintegration Open Innovation und Design Thinking sind weniger bekannt und werden daher als nicht praktikabel angesehen.

Die Ergebnisse der beiden Themenblöcke „Open Innovation“ und „Design Thinking“ des Fragebogens zeigen, dass die zuvor aufgestellte Hypothese zum Teil richtig scheint. Der Mehrzahl der Befragten sind die beiden Methoden nicht bekannt, wobei der Begriff Design Thinking etwas weiterverbreitet ist als der Begriff Open Innovation. Somit scheint der erste Teil der Hypothese, dass die beiden Methoden zur Nutzerintegration weniger bekannt sind, korrekt. Die Anwendbarkeit der beiden Methoden kann von einem Großteil der Befragten nicht beurteilt werden. Ansonsten wird die Anwendbarkeit beider Methoden von einem kleinen Teil der Befragten positiv eingeschätzt. Nur wenige Teilnehmer gaben an, dass diese als nicht anwendbar angesehen werden. Es wurden bisher erst wenige Open-Innovation und Design-Thinking-Projekte in den befragten Bibliotheken durchgeführt. Die Bereitschaft, Bibliotheksnutzer bei der Entwicklung von Dienstleistungen einzubeziehen, wird jedoch als sehr wichtig angesehen (siehe Frage 19 in Kapitel 7.1). Daher liegt es nahe, dass die Anwendbarkeit der beiden Methoden durch einen höheren Bekanntheitsgrad ebenfalls höher eingeschätzt werden würde. Damit kann der zweite Teil der Hypothese, dass die beiden Methoden durch ihre Unbekanntheit als nicht praktikabel angesehen werden, nicht abschließend beurteilt werden, weil der hohe Grad der „Kann ich nicht beurteilen“-Antworten, keine endgültige Bewertung zulässt.

Abschließend kann festgehalten werden, dass die beiden Methoden zur Nutzerintegration, Open Innovation und Design Thinking, real weniger bekannt sind und bedingt durch diese Unbekanntheit keine abschließende Bewertung der Sichtweise zur Praktikabilität festzustellen ist.

8 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für Behördenbibliotheken

Im Folgenden werden die Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für Behördenbibliotheken vorgestellt. Diese stützen sich auf die Erkenntnisse der durchgeführten empirischen Untersuchung (siehe Kap. 6-7) sowie der behandelten Literatur (siehe Kap. 2-5). Zuerst wird jedoch noch dargestellt, welche der vorgestellten Methoden zur Nutzerintegration sich für Behördenbibliotheken am ehesten anbietet.

8.1 Vergleich Open Innovation und Design Thinking

Um möglichst auch in Zukunft innovativ zu bleiben, sollten Behördenbibliotheken ihre Bibliotheksnutzer in Innovationsprozesse einbeziehen. Jedoch wäre es ratsam, wenn das anvisierte Ziel dabei nicht nur die Einbeziehung der Ideen, sondern auch das Verstehen der Wünsche und Bedürfnisse der Nutzer durch die Bibliotheken ist. Die beiden vorgestellten Methoden, Open Innovation (siehe Kap. 3) und Design Thinking (siehe Kap. 4), stellen mögliche Ansätze zur Nutzerintegration dar. Dabei lassen sich mit dem Design-Thinking-Ansatz die Nutzerbedürfnisse besser ausfindig machen. Bei Design-Thinking-Projekten versetzen sich die Anwender gleich zu Beginn durch verschiedene Methoden in die Lage der Nutzer. Die Nutzerbedürfnisse stehen während des gesamten Projektes stets im Mittelpunkt, wobei andere Aspekte, wie die (technische) Durchführbarkeit und die Wirtschaftlichkeit, mitberücksichtigt werden.

Der Open-Innovation-Ansatz richtet sich an die Generierung von Lösungen durch möglichst viele Nutzer und fördert das Erstellen von eigenen Lösungsvorschlägen, die anschließend von den Bibliotheksmitarbeitern bewertet werden. Größtenteils ist die zu bearbeitende Problemstellung bereits vorgegeben und muss von den Bibliotheksmitarbeitern vorher definiert werden. Darüber hinaus wird während eines Open-Innovation-Projektes durch die angewendeten Methoden versucht, ein möglichst großes Netzwerk aufzubauen. Ein Kontakt zwischen den Mitarbeitern und den Nutzern muss während eines Open-Innovation-Projektes nicht zwingend hergestellt werden. Die Ergebnisse der Projekte werden dadurch eher quantitativ und unpersönlich, das heißt, es können zwar eine Vielzahl von Lösungsvorschlägen gesammelt werden, jedoch fehlt häufig der direkte Kontakt zu den Nutzern.

Da es sich bei den Bibliotheksnutzern in Behördenbibliotheken größtenteils um Kollegen handelt und nicht um fremde Kunden, ist der Design-Thinking-Ansatz zur Nutzerintegration besser geeignet. Die Nutzer können durch die verschiedenen Methoden flexibel eingebunden werden. Dabei können sich die Bibliotheken an die zur Verfügung stehenden Zeiten der

Nutzer anpassen. Durch die Erstellung der verschiedenen Personas können Bibliotheken ihre verschiedenen Nutzergruppen (siehe Auswertung Frage 15 in Kap. 7.1) während eines Projektes einbeziehen und ihre Produkte und Dienstleistungen direkt an die verschiedenen Bedürfnisse anpassen. Die bei dem Projekt entstehenden ungewohnten Tätigkeiten können die Beteiligten aus dem Büroalltag herausziehen und damit ein interessantes und kreativförderndes Umfeld schaffen. Aus diesen Gründen orientieren sich, unter Berücksichtigung der gewonnenen Erkenntnisse der Umfrage (siehe Kap. 7) und der behandelten Literatur, die folgenden Erfolgskriterien und Handlungsempfehlungen an dem Design-Thinking-Ansatz.

8.2 Erfolgsfaktoren

In der diesbezüglichen Literatur finden sich unterschiedliche Erfolgsfaktoren, die einen Beitrag zum Erfolg von Design-Thinking-Projekten leisten. Dabei werden häufig die drei folgenden Faktoren genannt, die besonders entscheidend für ein gelungenes Projekt sind:

Iterativer Prozess

Die Bedeutung der Iteration beim Design-Thinking-Prozess wurde bereits in Kapitel 4.1 erläutert. Dabei ist besonders ausschlaggebend, dass die Aufgeschlossenheit für Lösungsansätze und die kreative Unabhängigkeit gleichwertig zwischen klar vorgegebenen Strukturen stehen können.¹⁵³ Diese kreativen Phasen werden durch den Prozess klar vorgegeben und finden in einem vorgegebenen Rahmen statt. So sind beispielsweise durch eine freie Methodenwahl diese Phasen jedoch völlig frei gestaltbar und können ganz nach den Anforderungen und den vorhandenen Mitteln in Behördenbibliotheken gewählt werden.

Kreatives Umfeld

Die Räumlichkeiten, in denen die Teams zusammenarbeiten, sollten grundsätzlich das kreative Arbeiten unterstützen. Auch sollten die benötigten Materialien zur Verfügung stehen.¹⁵⁴ Dafür könnten beispielweise Besprechungsräume für die Treffen des Design-Thinking-Teams reserviert werden. Dabei können dann, wenn vorhanden, Pinnwände, Moderationskoffer und andere Materialien genutzt werden. Falls keine Besprechungsräume zur Verfügung stehen, ist es auch denkbar, dass sich das Team in den eigenen Bibliotheksräumen trifft. Dabei ist es jedoch ratsam, wenn diese Treffen außerhalb der Öffnungszeiten, falls vorhanden, stattfinden. Dies ist empfehlenswert, um einerseits die Kreativität des Teams

¹⁵³ Vgl. Schallmo 2018, S. 9

¹⁵⁴ Vgl. ebd., S. 12

nicht zu gefährden und andererseits die Nutzung der Bibliothek durch Bibliotheksnutzer nicht zu beeinträchtigen.

Interdisziplinäre Teams

Die Design-Thinking-Teams setzen sich in der Regel aus zwei bis fünf Personen zusammen und sollten, wenn möglich, interdisziplinär aufgebaut sein. Dies führt dazu, dass dieses Team ein Problem aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet und viele unterschiedliche Lösungsansätze hervorbringen kann.¹⁵⁵ Diese Interdisziplinarität wird geschaffen, wenn Mitarbeiter unterschiedlicher Arbeitsbereiche und mit unterschiedlichen Abschlüssen und Qualifikationen zusammenkommen. So ist es förderlich, wenn bei Design-Thinking-Projekten in Behördenbibliotheken sich die Teams nicht ausschließlich aus Bibliothekaren und anderen Bibliotheksmitarbeitern zusammensetzen, sondern auch, wenn möglich, andere Berufsgruppen beinhalten. Diese Diversität kann durch die Vielzahl an verschiedenen Denkweisen und Sichten den Prozess vorantreiben.

8.3 Handlungsempfehlungen

Zum Erfolg eines Design-Thinking-Projekts tragen die oben aufgeführten Erfolgsfaktoren entscheidend bei. Darüber hinaus können, mithilfe der gewonnenen Erkenntnisse aus der Literatur zu Behördenbibliotheken (siehe Kap. 5) und der Umfrage (siehe Kap. 7), die folgenden weiteren Handlungsempfehlungen für Behördenbibliotheken gegeben werden:

- Die Teammitglieder sollten sich mit der Design-Thinking-Methode auseinandersetzen.

Der Großteil der Befragten der empirischen Untersuchung gibt an, dass schätzungsweise mindestens 1-3 Bibliotheksnutzer bereit wären mit ihrer Bibliothek gemeinsam innovative Dienstleistungen zu entwickeln (siehe Abb. 7.12). Der Begriff Design Thinking ist ebenfalls einem Großteil der Befragten nicht bekannt (siehe Anhang A.10) und die Methode wurde auch größtenteils noch nicht in der eigenen Bibliothek eingesetzt (siehe Abb. 7.15). Deshalb sollten sich vor Beginn eines Design-Thinking-Projektes die Teammitglieder mit dieser Methode vertraut machen. Dafür würde sich die Aufwärmübung „Verbesserung des Arbeitswegs“ aus dem „Design Thinking für Bibliotheken Übungshandbuch“ eignen. Dabei durchlaufen die Teilnehmer innerhalb kürzester Zeit gemeinsam mit einem Partner die Grundzüge des Design Thinkings. Ziel dieser Übung ist, dass die Beteiligten ein grundsätzliches Verständnis für den Design-Thinking-Prozess gewinnen.¹⁵⁶

¹⁵⁵ Vgl. IDEO 2015b, S. 20

¹⁵⁶ Vgl. IDEO [2015c], S. 10–12

- Einen Design-Thinking-Experten fördern, der Innovationsprojekte begleiten und unterstützen kann.

Wie das Ergebnis der dritten Frage (siehe Abb. 7.2) zeigt, sind in den meisten Behördenbibliotheken keine Mitarbeiter vorhanden, in deren Aufgabenbereich die Entwicklung innovativer Dienstleistungen fällt. Zudem wurde für die unterstützenden Bedingungen für Innovationen häufig eine gute finanzielle Ausstattung als „Sonstige“-Antwort genannt (siehe Abb. 7.9). Auswärtige Mentoren und Schulungen für alle Beteiligten sind oft sehr kostspielig, weshalb Innovationsprojekte im Vorhinein bereits scheitern können. Deshalb wäre es sinnvoll, wenn ein oder mehrere Mitarbeiter im Design Thinking geschult werden, um als Mentoren Design-Thinking-Projekte begleiten und unterstützen zu können. Solche internen Experten ermöglichen einen kostengünstigen Aufbau an Erfahrungen und sind mit den internen Abläufen betraut. Falls die personellen Bedingungen dies zulassen, könnte dieser Experte aus dem Bibliotheksteam stammen. Die Ergebnisse der Befragung zeigen jedoch, dass die befragten Bibliotheken zu über 50 % für mehr als 500 Beschäftigte zuständig sind (siehe Abb. 7.6) und dabei lediglich rund 30 % mehr als 5 Bibliotheksbeschäftigte haben und rund 20 % der Befragten in einer One Person Library tätig sind (siehe Anhang A.5). Deshalb scheint die Umsetzung eher schwierig und bei One Person Libraries fast unmöglich, doch sind die Vorteile eines solchen Experten, auch bei Projekten außerhalb der Bibliothek, groß. One Person Libraries könnten wiederum von einem Bibliotheksverbund profitieren, in der ein Design-Thinking-Experte vorhanden ist, der beratend zur Seite stehen kann, um die Kosten für externe Mentoren zu vermeiden.

- Den Entscheidungsträgern die Möglichkeiten, die durch Design-Thinking-Projekte entstehen, näherbringen.

Größtenteils sind die befragten Bibliotheken, wie bereits erwähnt, für über 500 Mitarbeiter zuständig (siehe Abb. 7.6) und haben zu über 50 % mehr als 4 verschiedene Nutzergruppen, die in spezieller Art und Weise bedient werden (siehe Abb. 7.8). Dies zeigt, dass die Notwendigkeit, sich auf verschiedene Nutzergruppen einzulassen, vorhanden ist. Auch zeigen die Ergebnisse, dass durch die Existenz dieser verschiedenen Nutzergruppen eine Einbeziehung dieser bei der Generierung von Innovationen vom Vorteil wäre, und ebenso, dass es wichtig ist, sich in die Lage dieser versetzen zu können, um die einzelnen Bedürfnisse abzudecken. Die Umfrage hat auch ergeben, dass von den Befragten die Unterstützung der Vorgesetzten, neben den Personalbedingungen, mit am wichtigsten bewertet wird (siehe Abb. 7.9) und eben diese Unterstützung am häufigsten fehlt (siehe Abb. 7.10). Deshalb wäre

es ratsam, den Vorgesetzten und Entscheidungsträgern das Potential von Design Thinking näher zu bringen. Die fehlende Unterstützung könnte beispielsweise aufgrund von zu hohen Kosten, die beim Design-Thinking-Projekt entstehen, zu Stande kommen. Diese können, wie bereits oben beschrieben, deutlich gesenkt werden, wenn mindestens ein Experte intern fortgebildet wird. Auch entstehen durch dieses Vorgehen keine hohen Abwesenheitszeiten der Teammitglieder, da es genügt, nur eine Person des Teams fortzubilden. Ebenfalls könnte die Projektdauer bei den Entscheidungsträgern auf Ablehnung stoßen. Auch sie kann, je nach Problemstellung, auf das Minimum reduziert werden. Dafür könnte der Leitfaden „Design Thinking an einem Tag - ein Schnelleinstieg für die Weiterentwicklung Ihrer Bibliothek“ hilfreich sein. Dort wird gezeigt, wie durch die Anwendung der wichtigsten Schritte des Design-Thinking-Prozesses erste Erfolge erzielt werden können.¹⁵⁷ Durch diese ersten Erfolge könnte ein Vorbild, auch Leuchtturmprojekt genannt, entstehen, was dazu beitragen kann, die Vorteile der Nutzerintegration bei Innovationsprojekten aufzuzeigen.

- Das behördeninterne Netzwerk nutzen, um eine interne Community aufzubauen, die das Thema mit der Bibliothek gemeinsam vorantreibt.

Dass Innovationen innerhalb der Behördenbibliotheken ein wichtiges Thema sind, zeigt sich darin, dass rund 90 % der Befragten angaben, dass innerhalb der letzten fünf Jahre mindestens eine Innovation eingeführt wurde (siehe Abb. 7.3). Ebenfalls gaben sie zu rund 90 % an, dass es als wichtig erachtet wird, Bibliotheksnutzer bei der Entwicklung von Dienstleistungen einzubeziehen. 26 der Befragten haben sogar bereits Innovationsprojekte mit der Unterstützung durch Bibliotheksnutzer durchgeführt (siehe Anhang A.2). Wie bereits oben erläutert, wären in den meisten Fällen schätzungsweise mindestens 1-3 Bibliotheksnutzer bereit innovative Dienstleistungen mit zu entwickeln (siehe Abb. 7.12). Diese Bibliotheksnutzer könnten von der Bibliothek direkt angesprochen werden. Die Bibliotheksmitarbeiter könnten dabei auf ihre persönlichen Kontakte zurückgreifen. Die für die Methode gewonnenen Mitarbeiter können dann zum Erfolg von Design Thinking beitragen, indem sie für diese Methode werben und die Umsetzung in der Behörde vorantreiben.

- Bestehende Werbearten nutzen, um Ergebnisse und Informationen zu Design-Thinking-Projekten zu kommunizieren.

Rund 80 % der Befragten haben die Möglichkeit, über einen Intranetauftritt Informationen mit den Behördenbeschäftigten zu teilen. Des Weiteren werden weitere Werbearten wie

¹⁵⁷ Vgl. IDEO [2015a]

Flyer und Newsletter genutzt (siehe Anhang A.3). Diese Kommunikationswege können zu einer Transparenz beitragen, die für das erfolgreiche Gelingen von Design-Thinking-Projekten entscheidend sein kann. Damit können neben den Entscheidungsträgern und der oben beschriebenen Community ebenfalls alle anderen Behördenbeschäftigten informiert und auf den aktuellen Stand gebracht werden. Somit können nicht nur die bereits an dem Projekt interessierten Bibliotheksnutzer für diese neuen Projekte gewonnen werden, sondern es könnte das Interesse anderer Behördenmitarbeiter geweckt werden.

- Interviews als Methode wählen, um Nutzergruppen zu analysieren.

Empfehlungen, welche der einzelnen Methoden sich am besten eignen, können nur bis zu einem gewissen Grad gegeben werden. Alle Design-Thinking-Projekte unterscheiden sich und die Methoden müssen sich auch in der Praxis erproben. Ebenfalls sind die Bibliotheksnutzer, die bei dem Projekt mitarbeiten, unterschiedlich und können sich bei jedem neuen Projekt unterscheiden. Deshalb können bei einem Projekt bestimmte Methoden funktionieren und bei anderen wiederum nicht. Trotzdem könnte sich das Durchführen von Interviews als Methode lohnen. 20 der Befragten gaben an, bereits Interviews durchzuführen und 25 führen bereits Befragungen mithilfe von Fragebögen durch (siehe Abb. 7.5). Im Zusammenhang mit einem Design-Thinking-Projekt wäre es sinnvoll, Interviews mit der zu betrachtenden Nutzergruppe am jeweiligen Arbeitsplatz des Bibliotheksnutzers durchzuführen. Der neu gewonnene Blickwinkel und die Atmosphäre am Arbeitsplatz können die Interviews positiv unterstützen. Darüber hinaus können Feedback-Interviews und das Testen der entstandenen Prototypen am Arbeitsplatz durchgeführt werden. So können diese direkt unter realen Bedingungen erprobt werden. Auch wäre die Sichtbarkeit der Bibliothek durch die Bibliotheksmitarbeiter außerhalb der Bibliotheksräume mit solchen dezentralen Interviews gegeben und es können sich Möglichkeiten ergeben, andere Behördenmitarbeiter anzusprechen.

9 Zusammenfassung und Ausblick

Abschließend lässt sich festhalten, dass die stetige Weiterentwicklung der Dienstleistungen in Behördenbibliotheken eine immer bedeutendere Aufgabe ist. Kontinuierliche Veränderungen und teilweise auch Neuausrichtungen im Hinblick auf die Nutzerbedürfnisse werden auch in Zukunft immer mehr in den Vordergrund treten. Dabei stellt die Nutzerintegration bei diesen Innovationsprojekten eine mögliche Chance dar, die Nutzerbedürfnisse und -wün-

sche aufzudecken und auf diese direkt bei der Entwicklung neuer Dienstleistungen und Produkte einzugehen. Wie bereits dargestellt, stehen hierfür einige Methoden zur Verfügung. Jedoch bietet besonders der Design-Thinking-Ansatz Behördenbibliotheken die Möglichkeit, sich in ihre Nutzer hineinzudenken. Daneben bietet er den Vorteil, dass die entwickelten Lösungen direkt von der Zielgruppe getestet werden und damit bei der Einführung der entstandenen Produkte und Dienstleistungen eine hohe Akzeptanz erreicht werden kann. Design Thinking kann bei der Bearbeitung von alltäglichen sowie auch außergewöhnlichen Problemstellungen behilflich sein. Sobald sich die Vorgehensweise dieser Methode einmal in der Arbeitsweise einer Behördenbibliothek etabliert hat, können neue Herausforderungen und Problemstellungen damit automatisch in Angriff genommen werden. Damit kann nach der Einführung dieser Methode bei einem anfänglichen Einzelprojekt eine zukunftsfähige Herangehensweise entstehen. Wünschenswert dabei wäre, wenn sich nicht nur eine Behördenbibliothek dieser Methode annehmen würde, sondern mehrere, die sich (eventuell in einem Bibliotheksverbund) dann über die gesammelten Erfahrungen austauschen und sich gegenseitig unterstützen können.

Wichtig bei allen Innovationsprojekten ist, dass die Bibliotheksmitarbeiter sich neuen Ideen stellen und die Angst vor dem Scheitern abstreifen. Dies wird insbesondere beim Design-Thinking-Ansatz aktiv gefördert und auch verlangt, da vor allem die Denkweise der Bibliotheksmitarbeiter die Bibliothek und ihre Dienstleistungen beeinflusst. Wenn Innovationen fehlen und auch das Vertrauen in die eigene Arbeit nicht vorhanden ist, hängt die Zukunft der Bibliothek allein vom Wohlwollen der behördlichen Entscheidungsträger ab. Erschwert wird diese Tatsache damit, dass die Behördenleitungen, die zudem häufig keinen oder nur einen geringen Bezug zur bibliothekarischen Arbeit haben, häufig auch nicht zu den Bibliotheksnutzern gehören. Um die Daseinsberechtigung der Bibliotheken zu wahren, ist es erforderlich, den eigenen Wert gegenüber den Entscheidungsträgern aktiv zu vermitteln. Es sollte sich nicht allein darauf gestützt werden, dass externe Anbieter nicht denselben Service bieten können wie interne Bibliotheken, da die Externen beispielsweise keinen Zugriff auf vertrauliche Daten und Dokumente haben dürfen. Die Verwaltung sollte sich die Handlungsmöglichkeiten von Behördenbibliotheken bewusst machen, darauf haben jedoch die Bibliotheksmitarbeiter wenig bis gar keinen Einfluss. Trotzdem sollten diese stets versuchen, den Mehrwert ihrer Bibliothek zu vermitteln und den Rückhalt der Verwaltung zu erhalten und zu steigern. Dies kann jedoch nur mit einer innovativen und zukunftsgerichteten Einstellung erreicht werden.

Zu den Hindernissen von nutzerintegrierten Innovationsprojekten gehört ebenfalls, dass in behördlichen Verwaltungsstrukturen Innovationen, also neue Ideen und Konzepte, des Öffentlichen sehr zeitaufwendig sind. Auch sind die Bemühungen, diese einzuführen und zu etablieren, oft mit viel Überzeugungskraft verbunden. Dies verlangt von den Bibliotheksmitarbeitern nicht nur das Vertrauen in die eigene Arbeit, sondern auch viel Motivation, Mut und Durchhaltevermögen. Behördenbibliotheken besitzen durch ihren ganz spezifischen Auftrag und ihre spezielle Arbeitsweise jedoch die besten Voraussetzungen für einen aktiven Dialog mit ihren Nutzern, den weiteren Behördenmitarbeitern, den Entscheidungsträgern und anderen Behördenbibliotheken. Durch stetige Weiterentwicklungen erhalten Behördenbibliotheken die Gelegenheit, sich ihren Bibliotheksnutzern laufend neu zu präsentieren und aufzuzeigen, welchen Gewinn der Nutzer hat, wenn er die Dienste der Bibliothek nutzt. Dabei erhalten Bibliotheken die Chance, neue Perspektiven zu erhalten und Altbewährtes zu hinterfragen.

Um diese positiven Ziele zu erreichen, muss die Bibliothek den Informationsbedarf der Nutzer erkennen und sich aktiv an diese wenden. Dabei sollten sie entsprechende Informationsangebote entwickeln und für die Nutzung derer werben. Idealerweise besinnen Sie sich auf ihre Kernkompetenz, die Vermittlung von Informationen, um den Mitarbeitern der Behörde passgenaue Angebote zu machen und sie bei ihrer alltäglichen Arbeit bestmöglich zu unterstützen. In welcher Art und Weise die Bibliotheken diese Aufgabe erfüllen, muss jede Bibliothek im Austausch mit ihren Nutzern und Entscheidungsträgern eigenständig herausfinden. Die durchgeführte empirische Untersuchung hat durch die hohe Beteiligung und die Ergebnisse gezeigt, dass Behördenbibliotheken Neuem gegenüber aufgeschlossen sind. Damit sind die Voraussetzungen für die genannten Aufgaben und Vorgehensweisen bereits größtenteils gegeben.

Schlussendlich war es möglich mit dieser Arbeit nicht nur eine empfehlenswerte Methode zur Nutzerintegration in Behördenbibliotheken zu identifizieren, sondern es konnten ebenfalls die angestrebten konkreten Handlungsempfehlungen und Erfolgsfaktoren für Behördenbibliotheken gegeben werden. Damit wurde die Zielsetzung der Arbeit erreicht. Die gewonnenen Erkenntnisse können Mitarbeitern von Behördenbibliotheken als Inspiration für künftige und laufende Innovationsprojekte dienen und erste theoretische Einblicke in das breit gefächerte Thema des Innovationsmanagements geben. Sicherlich sind nicht alle vorgestellten Ideen auch in jeder Bibliothek umsetzbar, es können die finanziellen Mittel fehlen oder auch die nötige Unterstützung innerhalb der Behörde. Diese Arbeit soll aus diesem

Grund als Anstoß zu einer Auseinandersetzung hinsichtlich des Themas der Nutzerintegration dienen.

Zukünftig wird die Grundaufgabe von Behördenbibliotheken die Bereitstellung der von den Behördenmitarbeitern benötigten Informationen bleiben. Jedoch wird auch die Mitwirkung beim Wissens- und Informationsmanagement in ihren Behörden eine steigende und wichtige Aufgabe werden. Damit können die Bibliotheken ihre Daseinsberechtigung auch in Zukunft erhalten und innerhalb ihrer Strukturen zunehmend unverzichtbarer werden. Doch können diese Ziele nicht ohne den Rückhalt der Bibliotheksnutzer erreicht werden, was ein Eingehen auf deren Wünsche und Bedürfnisse unentbehrlich macht. Somit sind nutzerintegrierte Methoden bei Veränderungen und Innovationsprojekten jetzt und auch in Zukunft sinnvoll und ratsam.

Literaturverzeichnis

APBB (2004): Die Behördenbibliothek im Zeitalter elektronischer Information. Leipziger Memorandum der Arbeitsgemeinschaft der Parlaments- und Behördenbibliotheken (APBB). In: Bibliothek : Forschung und Praxis, Band 28, H. 3, S. 360–364

APBB (2011): Behördenbibliothek der Zukunft - Zukunft der Behördenbibliothek. Podiumsdiskussion am 09.06.2011 auf dem 100. Deutschen Bibliothekartag in Berlin. Wiesbaden: Arbeitsgemeinschaft der Parlaments- und Behördenbibliotheken (Arbeitshefte / Arbeitsgemeinschaft der Parlaments- und Behördenbibliotheken, Bd. 62). Online unter http://www.apbb.de/weblog/wp-content/uploads/2011/06/APBB_Arbeitsheft_62.pdf [Abruf am 10.01.2020]

APBB (2012): Informationen über die APBB. Online unter <http://www.apbb.de/portrait.php> [Abruf am 23.11.2019]

Behm-Steidel, Gudrun (2000): Informationsspezialisten für Behördenbibliotheken. In: Behördenbibliotheken in Niedersachsen. Sonderheft. Sonderheft. Hannover: Geschäftsstelle des Landesverbandes Niedersachsen (Mitteilungsblatt der Bibliotheken in Niedersachsen und Sachsen-Anhalt, Sonderheft), S. 21–23

Behm-Steidel, Gudrun (2001): Kompetenzen für Spezialbibliothekare. Eine Untersuchung zu Anforderungen und Qualifizierung von Beschäftigten in internen Informationsabteilungen (Berliner Arbeiten zur Bibliothekswissenschaft, Bd. 6). Online unter <http://serwiss.bib.hs-hannover.de/frontdoor/index/index/docId/66> [Abruf am 10.01.2020]

Bihani, Sanjay K. (2010): Typen von Behördenbibliotheken. In: Bolt, Nancy M.; Göckeritz, Maria; Dienelt, Oliver (Hg.): Richtlinien für Behördenbibliotheken. The Hague: IFLA (IFLA Professional Reports, No. 118), S. 3–5. Online unter <https://www.ifla.org/files/assets/hq/publications/professional-report/118.pdf> [Abruf am 10.01.2020]

Bogner, Kathrin; Landrock, Uta (2015): Antworttendenzen in standardisierten Umfragen. Online unter http://doi.org/10.15465/gesis-sg_016

Chesbrough, Henry William (2010): Open innovation. The new imperative for creating and profiting from technology. [Nachdr.]. Boston, Mass.: Harvard Business School Press

Chesbrough, Henry William; West, Joel; Vanhaverbeke, Wim (Hg.) (2006): Open innovation. Researching a new paradigm. Oxford: Oxford University Press

Digmayer, Claas; Jakobs, Eva-Maria (2013): Shared Ideas. Integration von Open Innovation-Plattform-Methoden in Design-Thinking-Prozesse. In: Keuper, Frank; Hamidian, Kiumars; Verwaayen, Eric; Kalinowski, Torsten; Kraijo, Christian (Hg.): Digitalisierung und Innovation. Planung - Entstehung - Entwicklungsperspektiven. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 367–394

Disselkamp, Marcus (2012): Innovationsmanagement. Instrumente und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen. 2., überarb. Aufl. Wiesbaden: Springer. Online unter <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4472-6>

Enkel, Ellen; Gassmann, Oliver (2009): Neue Ideenquellen erschließen. Die Chancen von Open Innovation. In: Marketing review St. Gallen : die neue Thexis-Marketingfachzeitschrift für Theorie und Praxis, Jg. 26, H. 2, S. 6–11

Fingerle, Birgit (2012): Innovation zum Mitmachen. Die Open-Innovation-Kampagnen der ZBW ; mit Open Innovation gemeinsam mit Kundinnen und Kunden Neuerungen in Bibliotheken fördern. In: Bibliothek : Forschung und Praxis, Jg. 36, S. 346–352. Online unter <https://doi.org/10.1515/bfp-2012-0046>

Fingerle, Birgit; Mumenthaler, Rudolf (2016): Innovationsmanagement in Bibliotheken. Berlin, Boston: De Gruyter Saur (Praxiswissen). Online unter <https://doi.org/10.1515/9783110338850>

Flicker, Anja (2018): Inspiration, Partizipation, Kreativität. innovative Ansätze bei der Entwicklung einer neuen Stadtteilbibliothek in Würzburg. In: Bibliotheksdienst, Jg. 52, H. 2, S. 84–94. Online unter <https://doi.org/10.1515/bd-2018-0013>

Flicker, Anja (2019): Was die Kunden wollen. Bedürfnisanalyse, Partizipation und alternatives Gestaltungskonzept /Design Thinking für die fünfte Quartiersbibliothek in Würzburg. In: BuB : Forum Bibliothek und Information, Jg. 71, H. 7, S. 416–421

Freudenthaler-Mayrhofer, Daniela; Sposato, Teresa (2017): Corporate Design Thinking. Wie Unternehmen ihre Innovationen erfolgreich gestalten. Wiesbaden: Springer Gabler. Online unter <https://doi.org/10.1007/978-3-658-12980-4>

Fühles-Ubach, Simone; Umlauf, Konrad (2013): Quantitative Methoden. In: Umlauf, Konrad; Fühles-Ubach, Simone; Seadle, Michael Steven; Hauke, Petra (Hg.): Handbuch Methoden der Bibliotheks- und Informationswissenschaft. Bibliotheks-, Benutzerforschung, Informationsanalyse. Berlin, Boston: De Gruyter Saur, S. 80–95

Gassmann, Oliver; Enkel, Ellen (2006): Open Innovation. Die Öffnung des Innovationsprozesses erhöht das Innovationspotenzial. In: Zeitschrift Führung + Organisation : ZfO, Jg. 75, H. 3, S. 132–138

Georgy, Ursula (2019): Open Innovation und Crowdsourcing. das Management von Offenheit. In: Schade, Frauke; Georgy, Ursula (Hg.): Praxishandbuch Informationsmarketing. Konvergente Strategien, Methoden und Konzepte. Berlin, Boston: De Gruyter Saur (De Gruyter Praxishandbuch). Online unter <https://doi.org/10.1515/9783110539011>

Göckeritz, Maria (2010): Marketing und Öffentlichkeitsarbeit. In: Bolt, Nancy M.; Göckeritz, Maria; Dienelt, Oliver (Hg.): Richtlinien für Behördenbibliotheken. The Hague: IFLA (IFLA Professional Reports, No. 118), S. 43–48. Online unter <https://www.ifla.org/files/assets/hq/publications/professional-report/118.pdf> [Abruf am 10.01.2020]

Goetz, Stefan; Gersemann, Joachim; Teßmer, Fritz Hartmut (2004): Sparen mit Online-Medien? Positionspapier der Arbeitsgemeinschaft Hannoverscher Behördenbibliotheken (AHB). Online unter <http://www.ahb.niedersachsen.de/ahb/publikationen/online.htm> [Abruf am 10.01.2020]

Hansing, Hildegard (2013): Öffentlichkeitsarbeit in Behördenbibliotheken. In: APBB aktuell : Behörde - Bibliothek - Information, H. 64, S. 4–15. Online unter http://www.apbb.de/dateien/apbbaktuell/APBB_aktuell_64.pdf [Abruf am 10.01.2020]

Hasso-Plattner-Institut Academy GmbH (2019a): Design Thinking Glossar. Online unter <https://hpi-academy.de/design-thinking/design-thinking-glossar.html> [Abruf am 13.11.2019]

Hasso-Plattner-Institut Academy GmbH (2019b): Was ist Design Thinking? Online unter <https://hpi-academy.de/design-thinking/was-ist-design-thinking.html> [Abruf am 31.10.2019]

Hemkemeyer, Horst (2007): Die Behördenbibliothek. Bibliothekarische Asservatenkammer oder wirkungsvolle Informationsdrehscheibe ; Gedankenspiele zur Büroorganisation. Online unter <https://d-nb.info/984071725/34> [Abruf am 10.01.2020]

Henkel, Maria; Ilhan, Aylin; Mainka, Agnes; Stock, Wolfgang G. (2018): Open Innovation in Libraries. In: 51st Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2018). Waikoloa Village, Hawaii, USA, 2-6 January 2018. Red Hook, NY: Curran Associates Inc, S. 4151–4160

Hilbrecht, Hester; Kempkens, Oliver (2013): Design Thinking im Unternehmen. Herausforderung mit Mehrwert. In: Keuper, Frank (Hg.): Digitalisierung und Innovation. Planung, Entstehung, Entwicklungsperspektiven. Wiesbaden, s.l.: Bearingpoint, S. 349–364

Hofbauer, Günter; Wilhelm, Alexander (2015): Innovationsprozesse erfolgreich managen. Ein Praxisabgleich für die frühe Phase des Innovationsmanagements. Online unter https://www.thi.de/fileadmin/daten/Working_Papers/thi_workingpaper_35_hofbauer.pdf [Abruf am 25.11.2019]

Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf; Beerheide, Emanuel (2011): Innovationsmanagement 2.0. Handlungsorientierte Einführung und praxisbasierte Impulse. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden. Online unter <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6743-5>

IDEO ([2015a]): Design Thinking an einem Tag. ein Schnelleinstieg für die Weiterentwicklung Ihrer Bibliothek. Online unter <http://designthinkingforlibraries.com/translations> [Abruf am 28.11.2019]

IDEO (2015b): Design Thinking for Libraries. a Toolkit for Patron-centered Design. Online unter <http://designthinkingforlibraries.com/> [Abruf am 31.10.2019]

IDEO ([2015c]): Design Thinking für Bibliotheken Übungshandbuch. ein Werkzeugkasten für Kundenzentriertes Design. Online unter <http://designthinkingforlibraries.com/translations> [Abruf am 28.11.2019]

Kaestner, Jürgen (2017): Ein Rückblick auf die Zukunft. In: APBB aktuell : Behörde - Bibliothek - Information, H. 68, S. 2–5. Online unter http://www.apbb.de/weblog/wp-content/uploads/2017/05/APBB_aktuell_68-.pdf [Abruf am 10.01.2020]

Knöchel, Meike; North, Klaus (2018): Kundeneinbindung im Innovationsprozess - Konzepte. Wiesbaden: Springer Gabler (essentials). Online unter <https://doi.org/10.1007/978-3-658-20427-3>

Köck, Anna Maria; Fingerle, Birgit; Tochtermann, Klaus (2011): Open Innovation in der Bibliothekswelt. Quo vadis? Online unter <http://www.wissenschaftsmanagement-online.de/converis/artikel/1430> [Abruf am 11.11.2019]

Kuckartz, Udo; Ebert, Thomas; Rädiker, Stefan; Stefer, Claus (2009): Evaluation online. Internetgestützte Befragung in der Praxis. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen (o. J.): Willkommen beim BVLB. dem Bibliotheksverbund der Landesbehörden Nordrhein-Westfalen. Online unter <http://bvlb.nrw.de/bvlb/pages/index.html> [Abruf am 23.11.2019]

Ludwig, Jens; Jacobs, Anne; Aretz, Beate; Wellems, Christine (2019): Bericht über die Fachsitzung der APBB auf dem 7. BID-Kongress in Leipzig 2019. Strategisch denken, zielorientiert handeln. Zur Zukunft von Parlaments- und Behördenbibliotheken in Zeiten von Digitalisierung und E-Government. In: APBB aktuell : Behörde - Bibliothek - Information, H. 70, S. 15–20. Online unter http://www.apbb.de/weblog/wp-content/uploads/2019/07/APBB_aktuell_Nr.70.pdf [Abruf am 10.01.2020]

Neumann, Peter (2013): Handbuch der psychologischen Marktforschung. Stichprobenauswahl - Forschungsstrategien - qualitative und quantitative Methoden - Auswertung und Visualisierung der Daten - Präsentation der Ergebnisse. Bern: Huber

Piel, Mario (2014): Catch them if you can. „Kundenakquise“ der Bibliothek des Deutschen Bundestages. In: APBB aktuell : Behörde - Bibliothek - Information, H. 65, S. 19–23. Online unter http://www.apbb.de/dateien/apbbaktuell/APBB_aktuell_65.pdf [Abruf am 10.01.2020]

Piller, Frank T.; Möslin, Kathrin; Ihle, Christoph Clemens; Reichwald, Ralf (2017): Interaktive Wertschöpfung kompakt. Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung. Wiesbaden: Springer Gabler (Lehrbuch). Online unter <https://doi.org/10.1007/978-3-658-17514-6>

Porst, Rolf (2014): Fragebogen. Ein Arbeitsbuch. 4., erw. Aufl. Wiesbaden: Springer VS (Studien-skripten zur Soziologie)

Preusser, Ivonne (2019): Design Thinking. Agilität und Nutzer im Fokus der Arbeitswelt 4.0. In: Schade, Frauke; Georgy, Ursula (Hg.): Praxishandbuch Informationsmarketing. Konvergente Strategien, Methoden und Konzepte. Berlin, Boston: De Gruyter Saur (De Gruyter Praxishandbuch), S. 123–146. Online unter <https://doi.org/10.1515/9783110539011>

Reichwald, Ralf; Piller, Frank T. (2009): Interaktive Wertschöpfung. Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden. Online unter <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9440-0>

Roth, André (2020): Design Thinking – Ein Buzzword, oder steckt doch mehr dahinter? In: Gatzju Grivas, Stella (Hg.): Digital Business Development. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 97–109. Online unter https://doi.org/10.1007/978-3-662-59807-8_6

Schallmo, Daniel (2018): Jetzt Design Thinking anwenden. In 7 Schritten zu kundenorientierten Produkten und Dienstleistungen. Wiesbaden, Germany: Springer Gabler (OnlinePLUS)

Schallmo, Daniel R.A. (2017): Design Thinking erfolgreich anwenden. So entwickeln Sie in 7 Phasen kundenorientierte Produkte und Dienstleistungen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden

Scheffler, Jessica; Goldmann, Katja (2015): Innovationsmanagement. Online unter <https://bibliotheksportal.de/ressourcen/management/marketing-baukasten/strategisches-marketing/innovationsmanagement/> [Abruf am 23.11.2019]

Stember, Jürgen; Fürste, Annett (2015): Wissensmanagement in öffentlichen Verwaltungen. Ergebnisse eines Pilotprojekts in Sachsen-Anhalt mit einem Fokus auf die Mögliche neue Rolle von Verwaltungsbibliotheken als wichtige interne Wissensspeicher. In: APBB aktuell : Behörde - Bibliothek - Information, H. 66, S. 4–10. Online unter http://www.apbb.de/weblog/wp-content/uploads/2011/07/APBB_aktuell_66.pdf [Abruf am 20.12.2019]

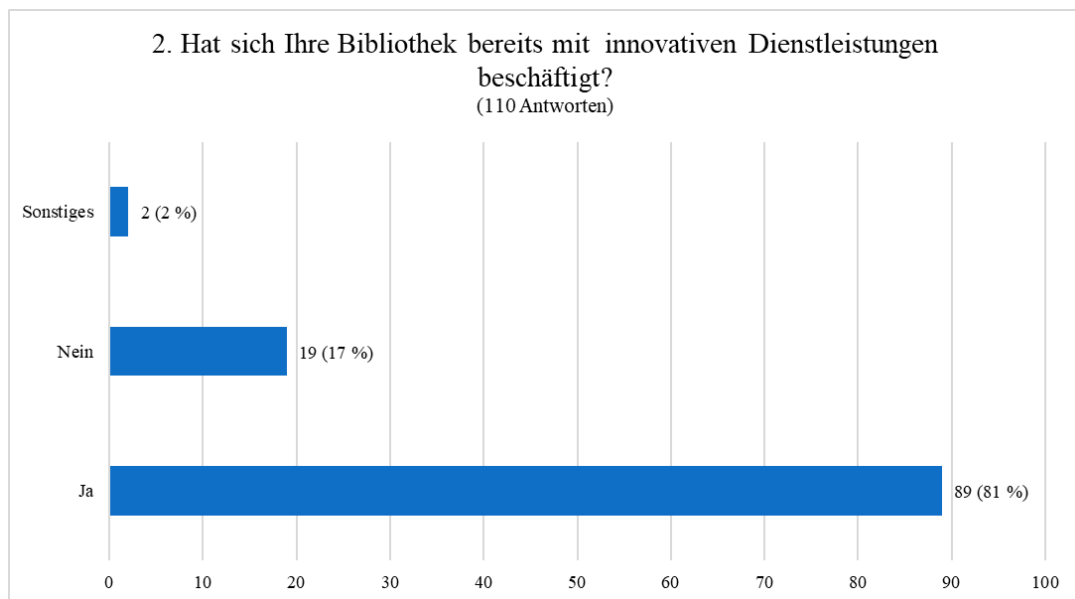
Thielsch, Meinald; Weltzin, Simone (2009): Online-Befragungen in der Praxis. In: Brandenburg, Torsten; Thielsch, Meinald (Hg.): Praxis der Wirtschaftspsychologie. Themen und Fallbeispiele für Studium und Anwendung. Münster: MV-Wissenschaft, S. 69–85

Vahs, Dietmar; Brem, Alexander (2015): Innovationsmanagement. Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung. 5. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

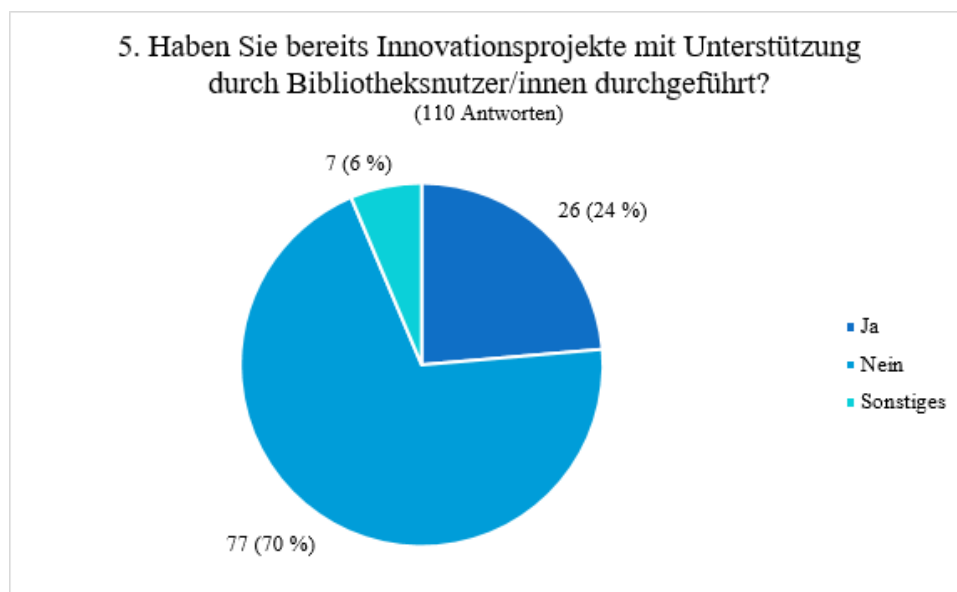
Wolfes, Thomas; Goetz, Stefan (2014): Arbeitsgruppe Informationsmanagement: Wie verändern sich Leistungen und Angebote der Bibliothek? Workshop „Behördenbibliothek 2020“ – veranstaltet am 4. Juni 2014 im Rahmen des 103. Deutschen Bibliothekartag in Bremen. Online unter http://www.apbb.de/dateien/material/workshop2014/Prot_thema2.pdf#zoom=100 [Abruf am 04.10.2019]

Wu, Jane (2010): Trends in Behördenbibliotheken. In: Bolt, Nancy M.; Göckeritz, Maria; Dienelt, Oliver (Hg.): Richtlinien für Behördenbibliotheken. The Hague: IFLA (IFLA Professional Reports, No. 118), S. 52–56. Online unter <https://www.ifla.org/files/assets/hq/publications/professional-report/118.pdf> [Abruf am 10.01.2020]

Anhang A Grafiken der empirischen Untersuchung



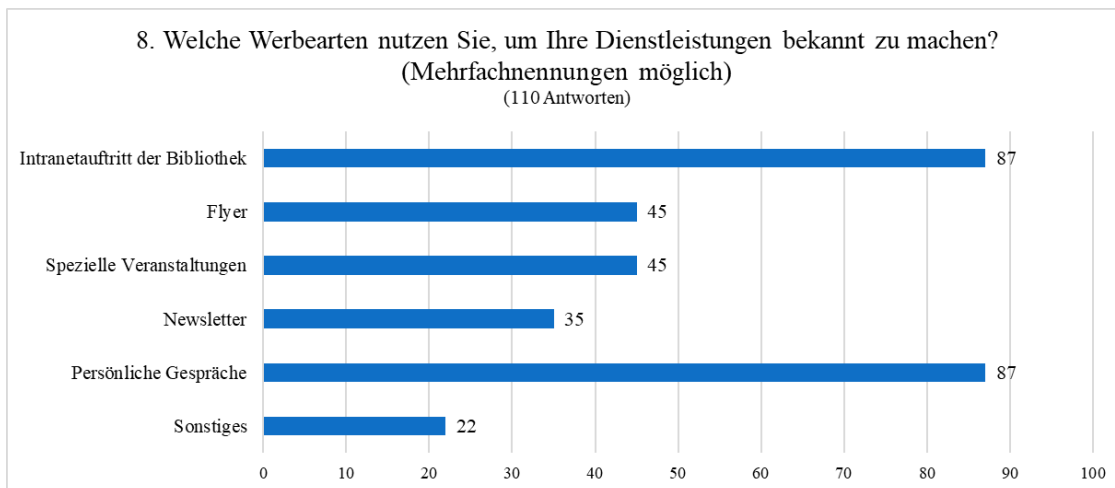
Anhang A.1: Frage 2, Innovative Dienstleistungen¹⁵⁸



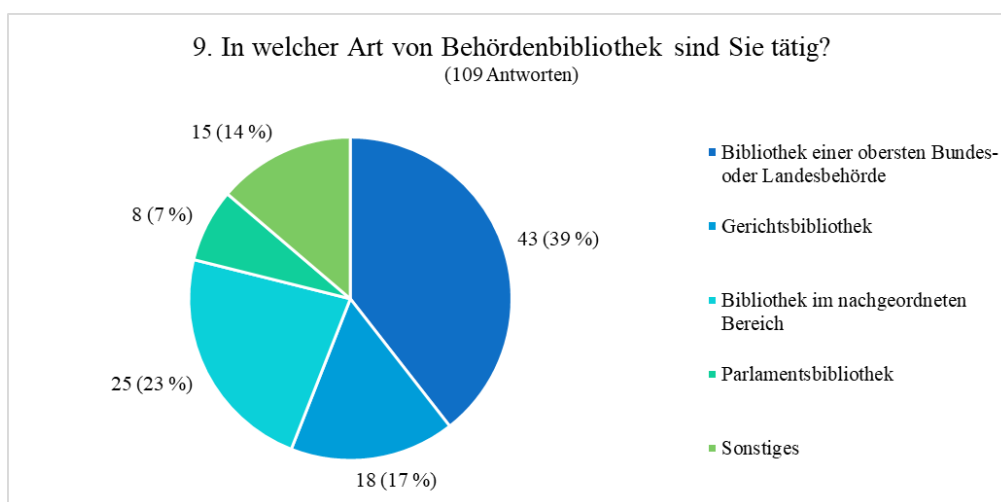
Anhang A.2: Frage 5, nutzerintegrierte Innovationsprojekte¹⁵⁹

¹⁵⁸ Quelle: eigene Darstellung

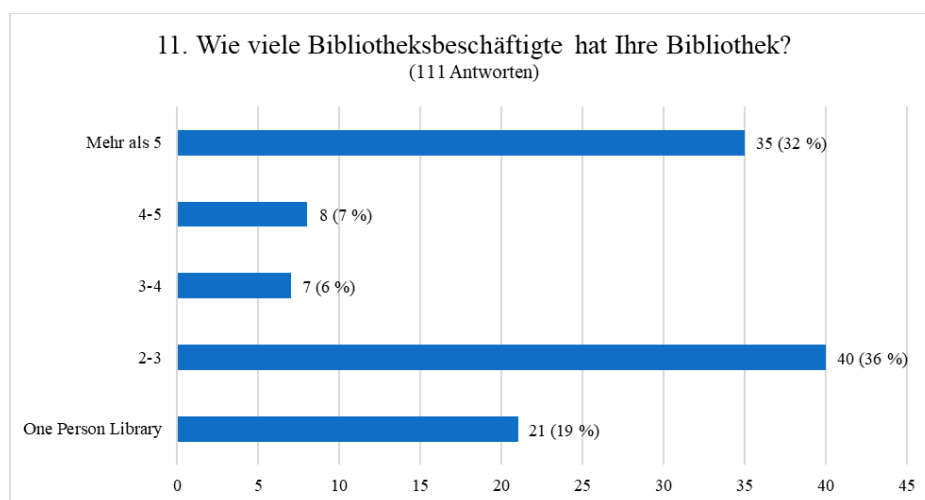
¹⁵⁹ Quelle: eigene Darstellung



Anhang A.3: Frage 8, Werbearten¹⁶⁰



Anhang A.4: Frage 9, Art der Behördenbibliothek¹⁶¹

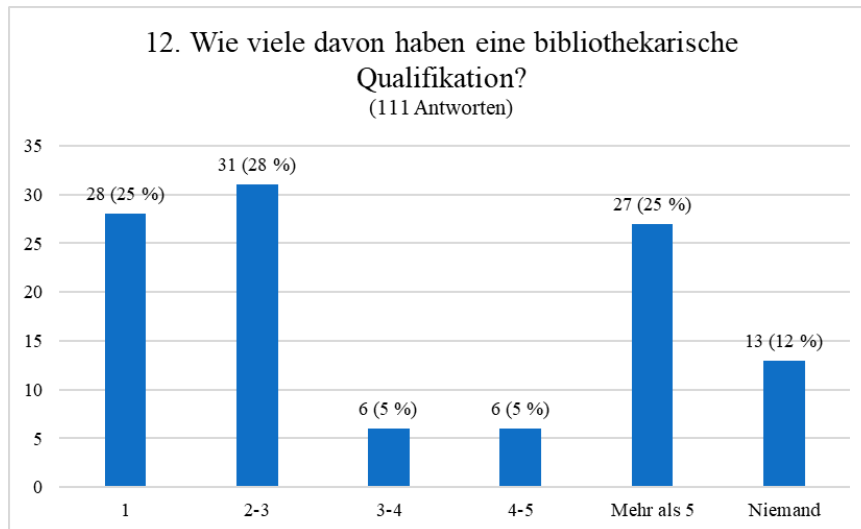


Anhang A.5: Frage 11, Anzahl der Bibliotheksbeschäftigten¹⁶²

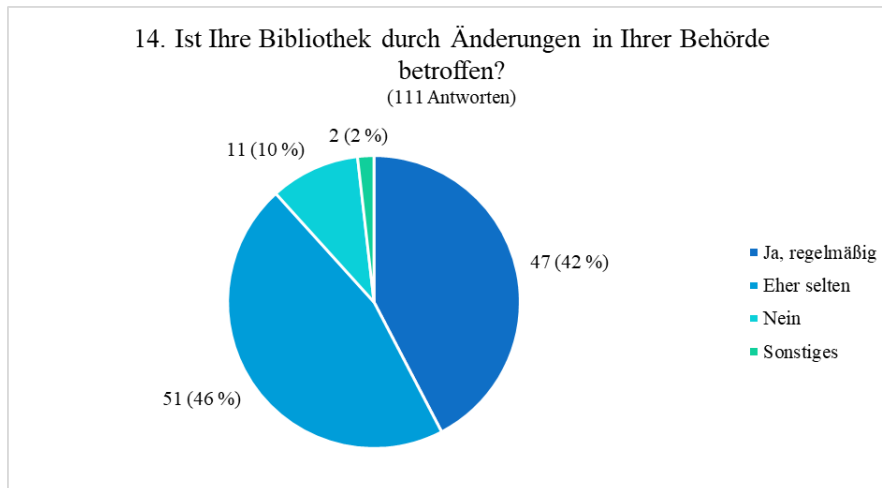
¹⁶⁰ Quelle: eigene Darstellung

¹⁶¹ Quelle: eigene Darstellung

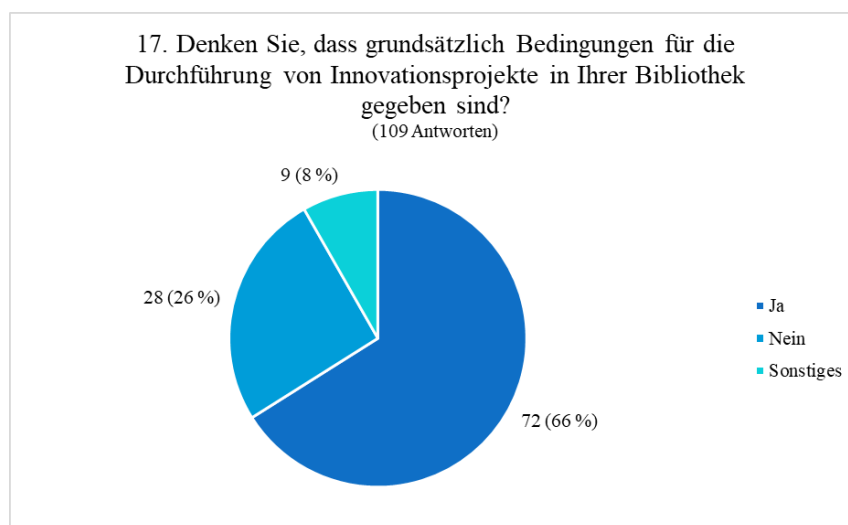
¹⁶² Quelle: eigene Darstellung



Anhang A.6: Frage 12, Bibliothekarische Qualifikation¹⁶³



Anhang A.7: Frage 14, Änderungen der Behörde¹⁶⁴

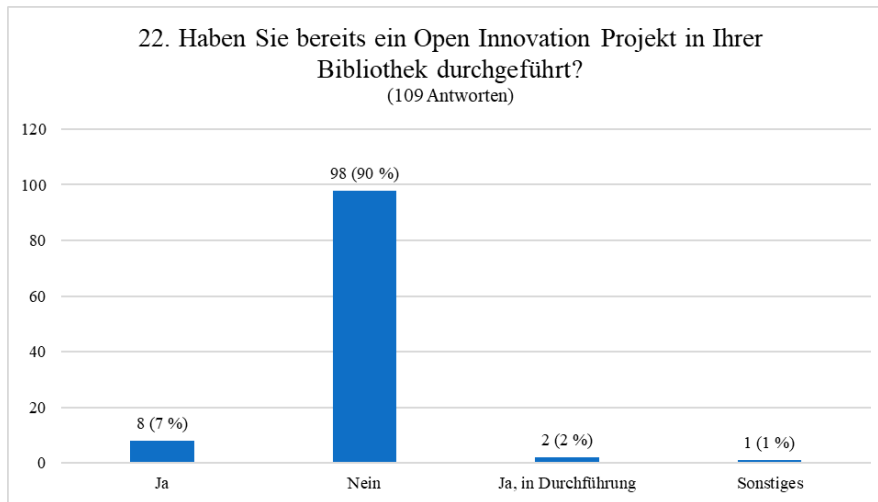


Anhang A.8: Frage 17, Bedingungen für Innovationsprojekte¹⁶⁵

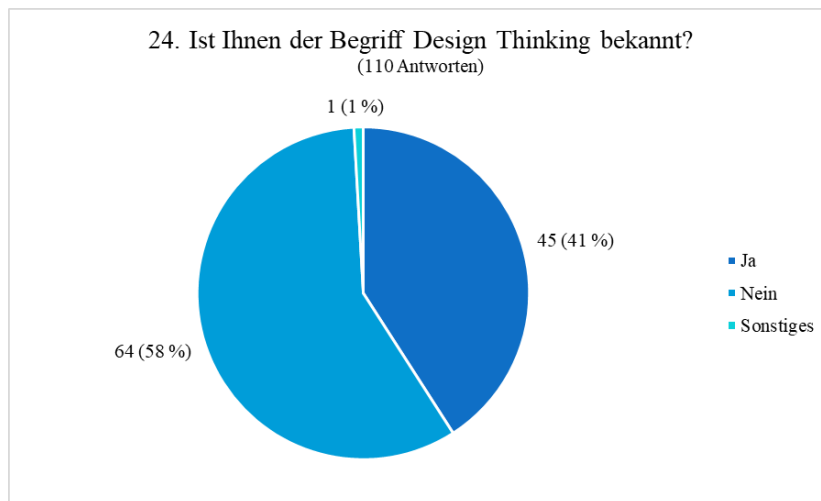
¹⁶³ Quelle: eigene Darstellung

¹⁶⁴ Quelle: eigene Darstellung

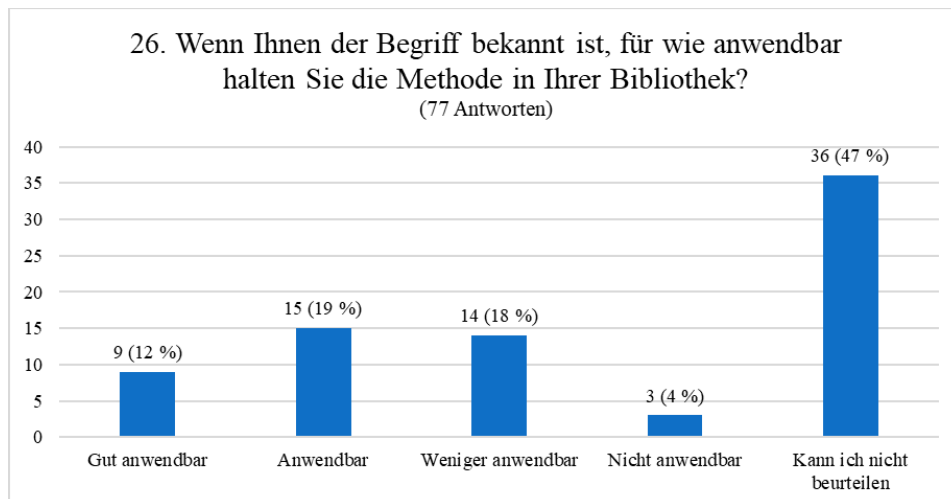
¹⁶⁵ Quelle: eigene Darstellung



Anhang A.9: Frage 22, Open Innovation-Projekte¹⁶⁶



Anhang A.10: Frage 24, Begriff Design Thinking¹⁶⁷



Anhang A.11: Frage 26, Anwendbarkeit der Design Thinking Methode¹⁶⁸

¹⁶⁶ Quelle: eigene Darstellung

¹⁶⁷ Quelle: eigene Darstellung

¹⁶⁸ Quelle: eigene Darstellung

Anhang B Online Fragebogen



Fragebogen - Innovationen in Behördenbibliotheken

Willkommen bei der Umfrage. Für meine Bachelorarbeit zum Thema "Nutzerintegration in Innovationsprozessen in Behördenbibliotheken" würde ich Sie bitten, den folgenden Fragebogen auszufüllen. Die Beantwortung dieses Fragebogens wird ca. 8-10 Minuten dauern. Ihre Antworten werden anonym ausgewertet. Vielen Dank für Ihre Unterstützung! Unter Sonstiges können Sie jeweils auch gerne Anmerkungen eintragen.

Ist-Situation

Innovationen

Der Begriff Innovation wird in diesem Fragebogen als Benennung für neue Produkte und/oder Dienstleistungen verwendet. Diese sollten von Ihrer Bibliothek entwickelt bzw. adaptiert und in ihr Tätigkeitsfeld erfolgreich integriert worden sein. Ziel von Innovationen ist die Verbesserung/Aufrechterhaltung der Nutzerzahlen bzw. die Erhöhung der Kundenzufriedenheit und -bindung.

1. Welche Bedeutung haben Innovationen in Ihrer Bibliothek?

	1	2	3	4	5	
Hohe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Keine

2. Hat sich Ihre Bibliothek bereits mit innovativen Dienstleistungen beschäftigt?

☐ Ja

☐ Nein

☐ Sonstiges: _____



3. Haben Sie Bibliotheksmitarbeiter/innen, in deren Aufgabenbereich die Entwicklung von innovativen Dienstleistungen fällt? (feste Zuständigkeit)

☐ Ja

☐ Nein

☐ Sonstiges: _____

4. Wie viele Innovationen wurden in Ihrer Bibliothek innerhalb der letzten fünf Jahre eingeführt?

Bspw. neue oder veränderte Dienstleistungen, Arbeitsabläufe, Serviceangebote ...

☐ 1-2

☐ 2-3

☐ Mehr als 3

☐ Keine

☐ Sonstiges: _____

5. Haben Sie bereits Innovationsprojekte mit Unterstützung durch Bibliotheksnutzer/innen durchgeführt?

☐ Ja

☐ Nein

☐ Sonstiges: _____



6. Wie würden Sie Ihre Bibliothek einordnen?

	1. stimme sehr zu	2. stimme teilweise zu	3. unentschlossen	4. stimme überhaupt nicht zu
Innovativ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Für die Zukunft gut gerüstet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Traditionell	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Mit welchen Mitteln gewährleisten Sie, dass Ihre Dienstleistungen auf einer hohen Qualitätsstufe sind?

Mehrfachnennungen möglich

- ☐ Kundenbefragungen durch Fragebogen
- ☐ Kundeninterviews
- ☐ Gründliches Arbeiten
- ☐ Motivation der Bibliotheksbeschäftigten
- ☐ kontinuierliche Weiterbildung der Bibliotheksbeschäftigten
- ☐ spontane Kundengespräche
- ☐ Sonstiges: _____

8. Welche Werbearten nutzen Sie, um Ihre Dienstleistungen bekannt zu machen?

Mehrfachnennungen möglich

- ☐ Persönliche Gespräche
- ☐ Newsletter
- ☐ Spezielle Veranstaltungen
- ☐ Flyer
- ☐ Intranetauftritt der Bibliothek
- ☐ Sonstiges: _____



Rahmenbedingungen

9. In welcher Art von Behördenbibliothek sind Sie tätig?

- ☐ Bibliothek einer obersten Bundes- oder Landesbehörde
- ☐ Gerichtsbibliothek
- ☐ Bibliothek im nachgeordneten Bereich
- ☐ Parlamentsbibliothek
- ☐ Sonstiges: _____

10. Für wie viele Beschäftigte ist Ihre Bibliothek zuständig?

- ☐ 1-50
- ☐ 50-150
- ☐ 150-250
- ☐ 250-500
- ☐ über 500

11. Wie viele Bibliotheksbeschäftigte hat Ihre Bibliothek?

Anzahl der Personen

- ☐ One Person Library
- ☐ 2-3
- ☐ 3-4
- ☐ 4-5
- ☐ Mehr als 5



12. Wie viele davon haben eine bibliothekarische Qualifikation?

Anzahl der Personen

- ☐ 1
- ☐ 2-3
- ☐ 3-4
- ☐ 4-5
- ☐ Mehr als 5
- ☐ Niemand

13. Wie ist der Altersdurchschnitt Ihrer Bibliotheksbeschäftigten?

Angabe kann grob geschätzt werden

Meine Antwort

14. Ist Ihre Bibliothek durch Änderungen in Ihrer Behörde betroffen?

Z. B. nach Wahlen, Führungswechsel, Umstrukturierungen ...

- ☐ Ja, regelmäßig
- ☐ Eher selten
- ☐ Nein
- ☐ Sonstiges: _____

15. Wie viele Nutzergruppen hat Ihre Bibliothek erkannt und bedient diese in spezieller Art und Weise?

Bsp. verschiedene Berufsgruppen (Juristen, Verwaltungsbeschäftigte, Ingenieure, Politikwissenschaftler/innen ...), externe Bibliotheksnutzer, ...

- ☐ 1-3
- ☐ 4-6
- ☐ Mehr als 6
- ☐ Kann ich nicht beurteilen



Voraussetzungen allgemein

16. Welche Bedingungen unterstützen Ihrer Meinung nach besonders Innovationen?

Mehrfachnennungen möglich

- ☐ Gute Personalbedingungen (ausreichend Personal, motiviertes Personal, ...)
- ☐ Einbindung der Nutzer in Innovationsprozesse
- ☐ interne Innovationsteams
- ☐ Management Methoden (Projektmanagement, Innovationsmanagement, ...)
- ☐ Unterstützung durch Vorgesetzte
- ☐ Sonstiges: _____

17. Denken Sie, dass grundsätzlich Bedingungen für die Durchführung von Innovationsprojekte in Ihrer Bibliothek gegeben sind?

- ☐ Ja
- ☐ Nein
- ☐ Sonstiges: _____

18. Sollten Sie bei der vorherigen Frage mit Nein geantwortet haben, welche Bedingungen fehlen in Ihrer Bibliothek?

Mehrfachnennungen möglich

- ☐ Gute Personalbedingungen
- ☐ Fehlendes Innovationsteam
- ☐ Management-Methoden
- ☐ Unterstützung der Vorgesetzten
- ☐ Sonstiges: _____



19. Finden Sie es wichtig, die Bibliotheksnutzer/innen bei der Entwicklung von Dienstleistungen und Produkten einzubinden?

- ☐ Ja
- ☐ Nein
- ☐ Sonstiges: _____

20. Was denken Sie, wie viele Bibliotheksnutzer/innen bereit wären, an einem Innovationsprozess teilzunehmen, um innovative Dienstleistungen gemeinsam mit Ihrer Bibliothek zu entwickeln?

Bitte nur Behördenbeschäftigte berücksichtigen, für die Ihre Bibliothek explizit zuständig ist.

- ☐ 1-3
- ☐ 4-6
- ☐ 7-10
- ☐ mehr als 10
- ☐ Keine Angabe möglich
- ☐ Sonstiges: _____

Open Innovation

Open Innovation steht für die Öffnung von Innovationsprozessen für andere Stakeholder. Dies können beispielsweise Kunden, Hochschulen oder Forschungsinstitute sein.

Ziel: zielgerichtete Innovation durch die Kombination interner und externer Kompetenzen. Bei Kunden bedeutet dies beispielsweise die Verstärkung der Kundenorientierung hin zur Kundenintegration.

vgl. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/open-innovation-51786>

21. Ist Ihnen der Begriff Open Innovation bekannt?

- ☐ Ja
- ☐ Nein
- ☐ Sonstiges: _____



22. Haben Sie bereits ein Open Innovation Projekt in Ihrer Bibliothek durchgeführt?

- ☐ Ja
- ☐ Nein
- ☐ Ja, in Durchführung
- ☐ Sonstiges: _____

23. Wenn Ihnen der Begriff bekannt ist, für wie anwendbar halten Sie die Methode in Ihrer Bibliothek?

- ☐ Gut anwendbar
- ☐ Anwendbar
- ☐ Weniger anwendbar
- ☐ Nicht anwendbar
- ☐ Kann ich nicht beurteilen

Design Thinking

Design Thinking ist ein Ansatz, der zum Lösen von Problemen und zur Entwicklung neuer Ideen führen soll. Ziel ist dabei, Lösungen zu finden, die aus Anwendersicht (Nutzersicht) überzeugend sind. Im Gegensatz zu anderen Innovationsmethoden kann bzw. wird Design Thinking teilweise nicht als Methode oder Prozess, sondern als Ansatz beschrieben, der auf den drei gleichwertigen Grundprinzipien Team, Raum und Prozess besteht.

vgl. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/design-thinking-54120/wikipedia>

24. Ist Ihnen der Begriff Design Thinking bekannt?

- ☐ Ja
- ☐ Nein
- ☐ Sonstiges: _____



25. Haben Sie bereits ein Design Thinking Projekt in Ihrer Bibliothek durchgeführt?

- ☐ Ja
- ☐ Nein
- ☐ Ja, in Durchführung
- ☐ Sonstiges: _____

26. Wenn Ihnen der Begriff bekannt ist, für wie anwendbar halten Sie die Methode in Ihrer Bibliothek?

- ☐ Gut anwendbar
- ☐ Anwendbar
- ☐ Weniger anwendbar
- ☐ Nicht anwendbar
- ☐ Kann ich nicht beurteilen

Abschluss

Haben Sie Anmerkungen?

Meine Antwort _____

Wenn Sie Interesse an den Ergebnissen der Umfrage haben, hinterlegen Sie bitte hier Ihre E-Mail Adresse. Ich sende Ihnen dann die Auswertung zu.

Meine Antwort _____

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!



Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die eingereichte Bachelorarbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, keine anderen als die von mir angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und die den benutzten Werken wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Haan, den 15.01.2020

Jennifer Nowak